

FLÁVIA LETÍCIA SOARES E SILVA DE ALMEIDA

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS:  
ESTUDO DE CASO DA RACCO COSMÉTICOS

Monografia apresentada como requisito para conclusão do MBA Marketing for Business Advancement, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Darli Rodrigues Vieira

CURITIBA

2008

Ao meu querido esposo,  
Rodrigo de Almeida

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu querido esposo Rodrigo de Almeida, pelo incentivo ao ingresso no MBA Marketing for Business Advancement e também pela compreensão e paciência durante o período de realização deste trabalho. Aos meus pais, pelo auxílio no desenvolvimento do estudo. Às minhas amigas Ane, Sirlene, Joceline e Fernanda, pela torcida e colaboração. Ao professor Darli Rodrigues Vieira, pela orientação e dedicação ao meu aprendizado durante a realização do projeto. À minha diretora Carla de Andrade, com quem adquirei conhecimentos diários para meu trabalho como coordenadora de produtos na Racco Cosméticos.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
1.1 OBJETIVOS.....	7
1.1.1 Objetivo geral.....	7
1.1.2 Objetivos específicos.....	7
1.2 JUSTIFICATIVA.....	8
<b>2 REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>9</b>
2.1 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS (PDP).....	9
2.2 MODELO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS.....	12
2.2.1 Pré-desenvolvimento.....	14
2.2.2 Desenvolvimento.....	22
2.2.3 Pós-desenvolvimento.....	30
2.3 CICLO DE VIDA DO PRODUTO.....	33
2.4 PAPÉIS DAS PESSOAS ENVOLVIDAS NO PDP.....	35
2.5 GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E O MARKETING MIX.....	37
2.5.1 Geração de idéias.....	38
2.5.2 Seleção de idéias.....	39
2.5.3 Desenvolvimento e teste do conceito.....	40
2.5.4 Desenvolvimento da estratégia de marketing.....	41
2.5.5 Análise comercial.....	42
2.5.6 Desenvolvimento do produto.....	42
2.5.7 Teste de marketing.....	42
2.5.8 Comercialização.....	43
2.5.9 Recomendações para o lançamento de produtos.....	43
2.6 GESTÃO DA INOVAÇÃO DE PRODUTOS.....	45
2.7 AS ADEQUAÇÕES ÀS MULHERES NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS.....	48
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>51</b>
<b>4 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>53</b>
4.1 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA RACCO.....	53
4.2 A PRÁTICA DO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS NA RACCO.....	54
4.3 SUGESTÕES PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS.....	58
4.3.1 Processo de desenvolvimento de produtos.....	58
4.3.1.1 Pré-desenvolvimento.....	59
4.3.1.2 Desenvolvimento.....	62
4.3.1.3 Pós-desenvolvimento.....	69
4.3.2 Modelo de desenvolvimento de produtos para itens menos complexos.....	71
4.3.3 Ciclo de vida do produto.....	73
4.3.4 Papéis das pessoas envolvidas no PDP.....	74
4.3.5 Gestão de desenvolvimento de produtos e o marketing mix.....	78
4.3.6 Gestão da inovação de produtos.....	81
4.3.7 As adequações às mulheres no processo de desenvolvimento de produtos.....	82
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O estudo de caso tem como tema central a criação de uma proposta de modelo de processo de desenvolvimento de produtos (PDP) para a Racco Cosméticos.

A empresa não adota um sistema documentado, conforme o que se encontra na literatura. Problema que se reflete no momento de aliar, na prática, conhecimento e *lead time* no gerenciamento. Assim, o trabalho levantará as melhores práticas de mercado para compreender o processo de desenvolvimento de produtos como um todo e criar um documento útil para a Racco Cosméticos. A junção do que, hoje, é praticado na empresa, seguindo as devidas correções, com as referências bibliográficas gerará como resultado o modelo de processo de desenvolvimento de produtos aplicável à sua realidade. Com isto, a equipe da Racco terá um ferramental que atenderá suas necessidades em todas as etapas de cada projeto, unindo agilidade e fundamentação no momento de atuação de sua equipe. Atividades, tempo de execução, mudanças necessárias, melhor conhecimento do cliente, integração do time, análise de riscos e outras importantes ações serão detalhadas para o lançamento e acompanhamento do produto com eficácia.

O início do estudo compreende a fundamentação teórica focada nos documentos de gestão do processo de desenvolvimento de produtos. O centro deste trabalho de conclusão do curso será o modelo criado por Amaral *et al.* (2006, p. 519). Este funcionará como um guia complementado pelas demais literaturas pesquisadas. Em segundo plano, será feito o levantamento de informações sobre a função de gerência de produtos, inovação e a visão do marketing, relativa ao marketing mix por completo. Após esta fase, a análise do processo atual com a identificação dos pontos positivos e daqueles que podem ser aperfeiçoados seguirá para a sugestão de ações com a definição do novo modelo prático para uso pela equipe multidisciplinar de pesquisa e desenvolvimento da Racco.

O estudo de caso também pretende transmitir o conhecimento adquirido ao meio acadêmico e aos demais interessados no assunto. Profissionais das áreas de gestão empresarial, marketing, planejamento estratégico, desenvolvimento de

produtos e processos, produção, ensino, pesquisa, tecnologia e muitos outros poderão usar o material como uma fonte de conhecimento.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Definir uma proposta de modelo de processo de desenvolvimento de produtos para aplicação na Racco Cosméticos com o intuito de identificar atividades necessárias, aprimorar o gerenciamento e delimitar as funções dos membros da equipe de trabalho.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos estão diretamente relacionados com:

- a) determinação das macrofases, fases e atividades necessárias para o desenvolvimento adequado de produtos na Racco Cosméticos;
- b) definição dos responsáveis por cada atividade específica e busca da integração entre os departamentos envolvidos quando a atuação exigir o trabalho em conjunto;
- c) criação de um ferramental adequado para a coordenação das atividades de maneira mais ordenada e embasada;
- d) elaboração de instrumentos para a previsão apropriada do tempo de execução das ações do início ao término do processo de desenvolvimento de produtos;
- e) integração dos demais itens do marketing mix, promoção, preço e praça, com o desenvolvimento de produtos de maneira eficiente e prática.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A Racco Cosméticos encontra-se em uma fase de pleno crescimento e sua presença é marcada pela atuação da equipe de vendas porta a porta em todo o Brasil e por produtos bem aceitos pelo mercado. Como consequência, o número de lançamentos aumenta, sempre com a qualidade exigida tanto pelos consumidores quanto pela equipe de vendas atuante, e surge a necessidade da profissionalização do processo de desenvolvimento de produtos. Inclusive, própria equipe envolvida no desenvolvimento de produtos começa a sugerir melhor organização de suas atividades e de tempo de execução para a aplicação do trabalho com a eficácia desejada. A concorrência cada vez mais acirrada no meio cosmético também indica a necessidade de atualização constante o que exige estruturação apropriada para criar um diferencial e ocupar lugar no mercado.

Autores do assunto, ligados diretamente à gestão do processo de desenvolvimento de produtos ou renomados profissionais de marketing, tratam do assunto com destaque intenso para a importância da organização do trabalho. A contemplação de itens como planejamento, testes, antecipação de mudanças, análise de riscos, conhecimento aprofundado dos consumidores e muitos outros aparecem como pontos importantes para tal processo.

A união das necessidades apresentadas dentro da empresa com os ensinamentos literários justificam a importância de realização deste estudo de caso.

Os resultados para a empresa são excelentes, mesmo atuando da maneira atual, portanto a estruturação mais adequada pode indicar o caminho para melhores conquistas.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS (PDP)

“Desenvolver um produto significa fazer com que uma idéia possa ser materializada na forma de um bem físico ou um serviço a ser prestado.” (MACHADO; TOLEDO, 2008, p. 2). Marcio Machado e Nilton Toledo (2008, p. 2) destacam que atividades planejadas, coordenadas e controladas são as componentes necessárias para a criação de um novo produto. O processo com a seqüência de tais ações desde a idéia até o produto é elemento importante para visualização e avaliação.

Daniel Capaldo Amaral *et al.* (2006, p. 4) afirma que o escopo do PDP é o lançamento eficaz de novos produtos e a melhoria da qualidade daqueles já existentes. Questões determinantes para a capacidade competitiva das empresas.

As principais características do processo de desenvolvimento de produtos são determinadas da seguinte maneira por Amaral *et al.* (2006, p.6):

- a) alto grau de incertezas e riscos das atividades e resultados;
- b) antecipação da tomada de decisões importantes para o início do processo, quando as incertezas são ainda maiores;
- c) dificuldade em mudar as primeiras decisões;
- d) atividades básicas seguem o ciclo iterativo Projetar-Constuir-Testar-Otimizar;
- e) trabalho com alto volume de informações;
- f) diversas fontes e áreas da empresa e da cadeia de suprimentos geram as informações e atividades;
- g) multiplicidade de requisitos a serem atendidos de acordo com as necessidades dos clientes e as fases do ciclo de vida do produto.

O fluxo de informações no processo de desenvolvimento de produtos é a principal matéria-prima para Machado e Toledo (2008, p. 15), sendo que as mesmas começam a ser construídas a partir de uma idéia ou uma necessidade que se

pretende atender. O grupo de trabalho em desenvolvimento de produtos do *Lean Aerospace Initiative* – LAI, do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) modelou fases para o desenvolvimento de produtos com interfaces, entradas, fronteiras e saídas do fluxo de informação. As fases de dados, nome atribuído ao conjunto de informações, promove uma linguagem comum para a comunicação e oferece um meio de manter o foco no fluxo de valor, além de criar uma forma de avaliação e comparação. Como fluxo de valor, o autor define o foco nos atributos do produto, como qualidade, funcionalidade e utilidade, em todas as atividades do desenvolvimento de produto, conduzindo às necessidades do consumidor (MACHADO; TOLEDO, 2008, p. 41).

Diferentes profissionais e áreas são envolvidas no processo de desenvolvimento de produto. Amaral *et al.* (2006, p. 10) cita alguns destes departamentos: marketing, pesquisa & desenvolvimento (P&D), engenharia do produto, suprimentos, manufatura e distribuição. O importante desta integração é a visão do produto por perspectivas diferentes, mas complementares. A figura 1 (AMARAL *et al.*, 2006, p. 11) retrata o novo escopo do processo de desenvolvimento de produtos com ampliação do tradicional núcleo central que passa cada vez mais a incorporar as estratégias de produto, de mercado e tecnológicas da empresa. Também são englobadas as atividades necessárias de suporte à produção, ao lançamento e ao acompanhamento do produto no mercado. O processo torna-se mais coeso para o planejamento, a execução e acompanhamento pós-venda.

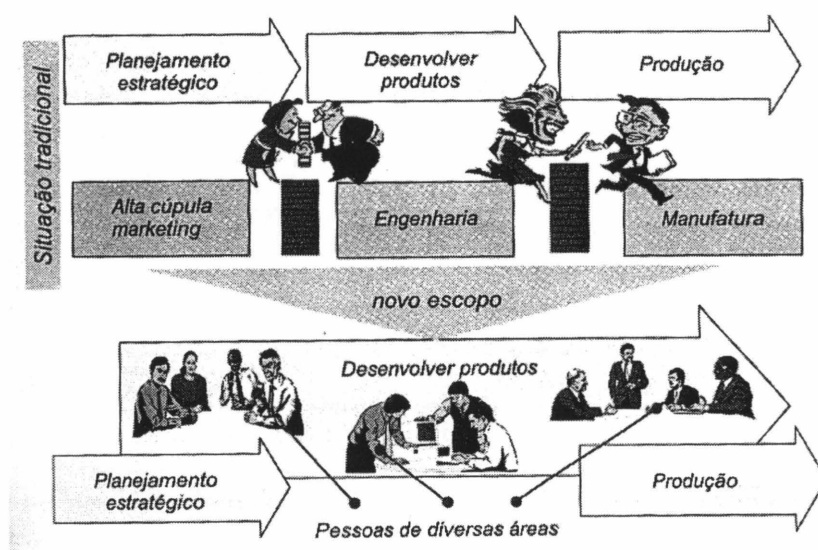


FIGURA 1 – NOVO ESCOPO DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS  
 FONTE: AMARAL *et al.* (2006, P. 11)

Amaral *et al.* (2006, p. 12) apresenta, conforme a figura 2, os principais processos e funções que atuam em atividades pertinentes ao processo de desenvolvimento de produtos. As práticas de manipulação das informações são as que aparecem na parte superior da figura e o que está abaixo são as atividades mais técnicas. O planejamento estratégico envolve várias funções da empresa, o monitoramento do mercado é responsabilidade do marketing, o pessoal de vendas deve ser orientado pela equipe de desenvolvimento para elaborar as argumentações e o mesmo time tem a função de preparar os profissionais de atendimento ao cliente nas dúvidas quanto a uso e melhor aproveitamento das potencialidades do produto. O processo de pesquisa e desenvolvimento (P&D) inclui as atividades baseadas em soluções físicas e químicas com domínio da tecnologia, suprimentos atua no sentido do fornecimento de matérias-primas e componentes, produção trata justamente de produzir em escala industrial, a estrutura de logística de distribuição envolve a armazenagem, o manuseio e o transporte do produto e a assistência técnica deve ser orientada quanto às falhas potenciais e preparada para prestação de serviços ao lançamento.

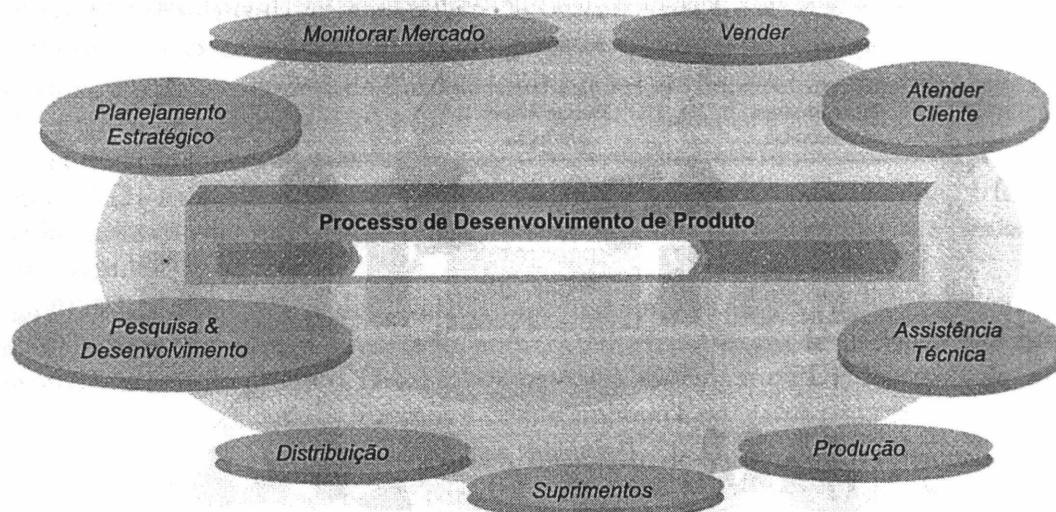


FIGURA 2 – PROCESSOS RELACIONADOS COM O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS  
 FONTE: AMARAL *et al.* (2006, P. 12)

Para Marcio Machado e Nilton Toledo (2008, p. 18), o desenvolvimento de produtos com eficácia é cada vez mais uma competência essencial e que diferencia as empresas com foco no cliente. A competitividade, que gera maior esforço das

indústrias para atender as demandas, cria um ambiente com mercados fragmentados, rápidas mudanças tecnológicas e intensa competição por qualidade, custo e prazo. Os autores (MACHADO; TOLEDO, 2008, p. 19) citam que, neste contexto, os clientes adotam o critério do valor do produto, relação entre utilidade e disposição do consumidor em pagar pelo bem, com critério de diferenciação entre empresas concorrentes. Assim, o eficiente processo de desenvolvimento de produto é fundamental para a sobrevivência no mercado.

## 2.2 MODELO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Daniel Capaldo Amaral *et al.* (2006, p. 43) descreve um modelo (FIGURA 3) muito interessante que comenta ser voltado para empresas de manufatura de bens de consumo duráveis e de capital. A estrutura é dividida nas macrofases pré-desenvolvimento, desenvolvimento e pós-desenvolvimento:

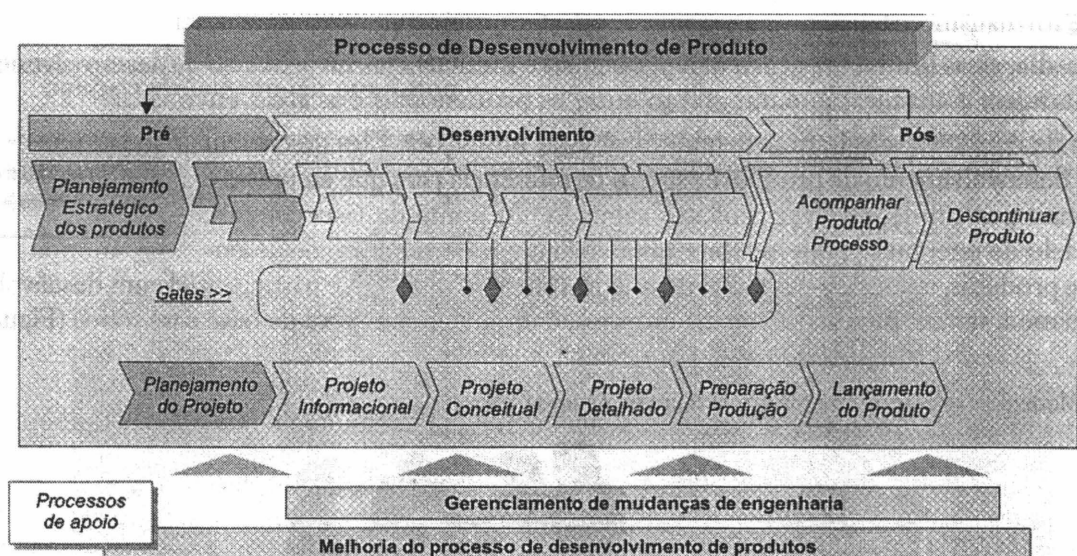


FIGURA 3 – VISÃO GERAL DO MODELO DE REFERÊNCIA  
FONTE: AMARAL *et al.* (2006, P. 44)

Pré-desenvolvimento e pós-desenvolvimento são macrofases mais genéricas, já o desenvolvimento refere-se a aspectos tecnológicos com a definição do produto em si, suas características e forma de produção. Em um ciclo de vida de produto, a temporalidade dessas fases, geralmente, pode ser representada em dias

para o pré-desenvolvimento, meses no desenvolvimento e anos para o pós-desenvolvimento por durar até o final da existência do produto (FIGURA 4).

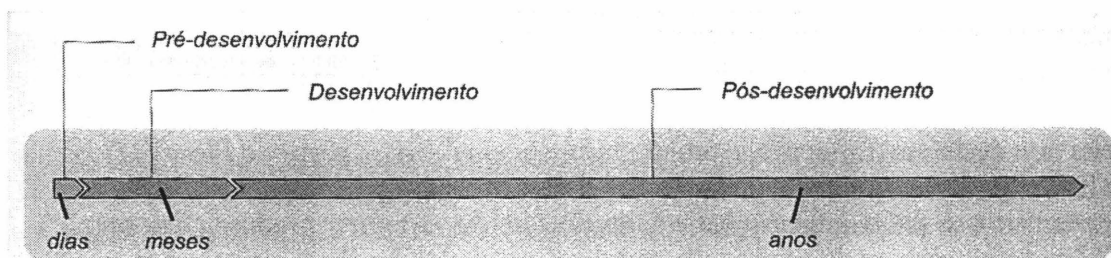


FIGURA 4 – EXEMPLO DE DURAÇÃO TÍPICA DAS MACROFASES DO MODELO  
 FONTE: AMARAL *et al.* (2006, P. 47)

Marcio Machado e Nilton Toledo (2008, p. 83) definem o cronograma de implementação como o documento que contém a especificação de prazos para cada etapa do projeto. O acompanhamento constante é necessário e o não-cumprimento de datas deve ser verificado com ações que buscam o motivo da ocorrência ou com a revisão do prazo estabelecido.

Amaral *et al.* (2006, p. 47) destaca que uma fase termina com a entrega de resultados (*deliverables*) que são “congelados” e não podem mais ser alterados, a menos que ocorra um processo de mudança controlado. A avaliação destes resultados é muito importante para a reflexão sobre o andamento do projeto (qualidade dos resultados concretos obtidos, situação diante do planejado, impacto dos problemas encontrados e importância do projeto perante o portfólio completo), o que antecipa possíveis problemas e gera aprendizado para a empresa. Isto ocorre na transição de fase ou *gate*.

Fases também podem ser sobrepostas, ou seja, certas atividades podem ser realizada dentro de outra fase, como no caso de projetos “derivados”, similares a produtos existentes (exemplo: reestilizações de modelos de automóveis), em que o projeto conceitual antecipa atividades do detalhado, diminuindo o escopo e o tempo de desenvolvimento deste.

A figura a seguir (FIGURA 5) descreve resumidamente os resultados obtidos em cada uma das fases do modelo.



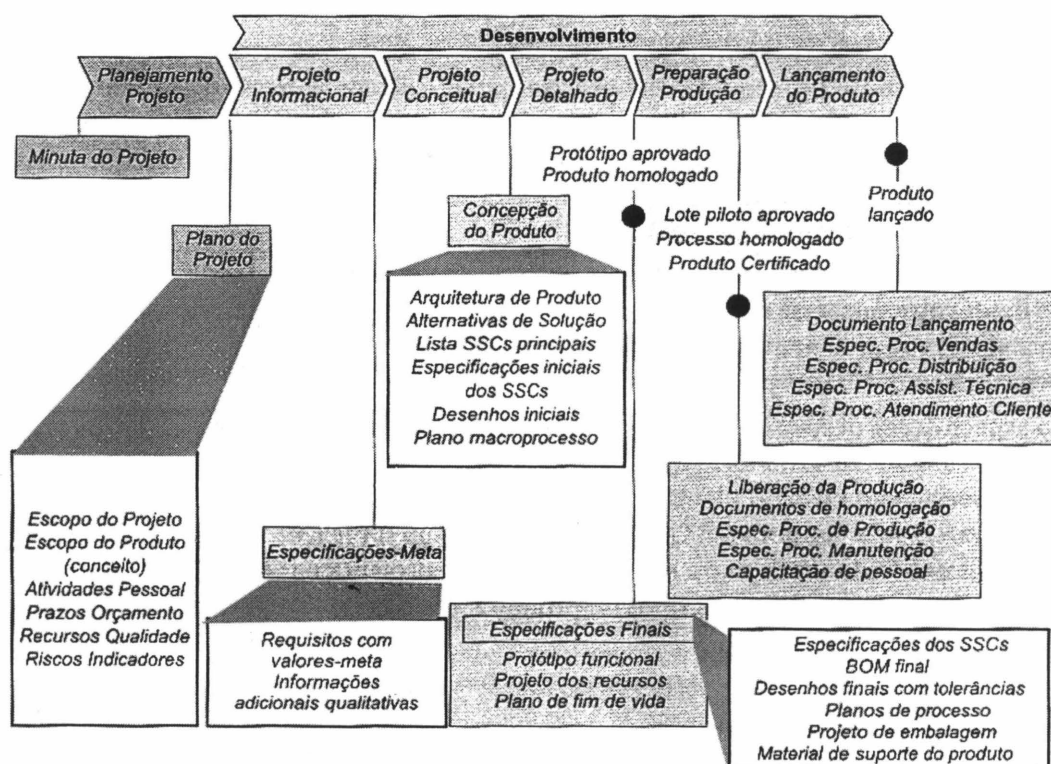


FIGURA 5 – PRINCIPAIS RESULTADOS DAS FASES  
 FONTE: AMARAL *et al.* (2006, P. 48)

### 2.2.1 Pré-desenvolvimento

O primeiro passo no pré-desenvolvimento de produtos é reunir idéias (AMARAL *et al.*, 2006, p. 51) que podem partir das pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento de produtos, distribuidores, clientes, telemarketing e a rede de assistência técnica. Os esforços de geração da maior quantidade de possibilidades de lançamentos possíveis não ocorrem necessariamente de maneira formal, mas pode ser um processo contínuo através de um espaço aberto para contribuição dos colaboradores na opinião de Gobe *et al.* (2004, p. 143). Então, uma triagem é feita para a seleção das melhores idéias e vale destacar que não é um processo simples, pois alguma sugestão bem interessante pode ser descartada, sem ser percebido seu potencial de sucesso. Vender a idéia à alta-administração também é muito importante para buscar o comprometimento, mostrando de forma consistente a disponibilidade de cumprir todas as etapas para alcance bem-sucedido dos resultados (MACHADO; TOLEDO, 2008, p. 79). Desta maneira, a equipe de trabalho

também percebe a importância do esforço empreendido, reconhecendo que as atividades representam o futuro da organização.

A pesquisa para definição das necessidades dos usuários do produto é também muito importante. Procurar aquelas não atendidas ou com mau atendimento pode ser o caminho para criar uma demanda (GURGEL, 1995, p. 69).

Como estamos no mundo real e nem tudo são oportunidades, é necessário considerar as restrições, começando pela de capital e considerando também as físicas, institucionais e de capacitação de pessoal. Amaral *et al.* (2006, p. 51) comenta que é preciso, por exemplo, levar em conta a capacidade de produção, fornecimento de matéria-prima a preços competitivos, mão-de-obra com experiência em determinada tecnologia, acesso a rede de distribuição e muitos outros.

Neste momento, é preciso relacionar o processo de desenvolvimento de produtos com a estratégia competitiva da empresa, definida no planejamento estratégico da corporação.

De maneira resumida, o planejamento estratégico considera as estratégias de mercado da empresa e também as tecnológicas. O conjunto de produtos da empresa e sua relação com o mercado, chamado de portfólio, são contemplados no planejamento de produtos, sendo intimamente ligado com o planejamento estratégico da empresa. “O objetivo é manter um conjunto de produtos capaz de atender a todas as necessidades dos clientes” (AMARAL *et al.*, 2006, p. 45).

O planejamento estratégico engloba as estratégias corporativa, de negócios e de produtos. Para as duas primeiras, são definidos objetivos, meios e metas, sendo que na corporativa é definida a distribuição de recursos nas unidades de negócios. Linha e estratégia tecnológica são definidas dentro da estratégia de produtos (AMARAL *et al.*, 2006, p. 51). “É necessário, portanto, que as organizações, ao desenvolverem seus produtos, entendam as suas necessidades e seus objetivos internos, sobretudo os de nível estratégico” comentam Machado e Toledo (2008, p. 81).

O planejamento estratégico do produto contempla os dois documentos que dão entrada na fase de planejamento do projeto:

- a) portfólio de produtos: descrição de cada produto e datas de desenvolvimento e planejamento;

b) minuta do projeto: primeira descrição do produto, sucinta e que delimita o projeto.

Levantar a situação atual do portfólio de projetos é necessário para saber onde está a empresa com relação à estratégia de produtos. Assim, cabe analisar quais produtos estão no mercado, quais itens estão em desenvolvimento, quais os resultados obtidos pelos produtos e a situação dos projetos em andamento.

O mapeamento sistemático destas atividades é transformado em um conjunto chamado de portfólio dos projetos que deverão ser desenvolvidos.

Destaca-se também que durante a definição do portfólio é preciso levar em consideração a maximização do valor econômico, o balanceamento da carteira e a diminuição dos riscos (AMARAL *et al.*, 2006, p. 51). A viabilidade comercial do produto entra nesta análise e Gurgel (1995, p. 102) comenta que para o produto ser viável é necessário que o valor mercadológico (quanto o consumidor está disposto a pagar) seja superior ao valor econômico (somatório dos custos, despesas e margens de comercialização). Com relação aos riscos, a área de desenvolvimento deverá listar os eventuais tipos de falhas que poderão ocorrer em um lançamento (GURGEL, 1995, p.89). Analisar comparativamente produtos similares, já fabricados e comercializados, é uma opção para iniciar esta atividade.

A estratégia tecnológica, que garante a atualização dos produtos da empresa, e a equipe de profissionais capacitada a projetar com o uso de tais tecnologias também devem ser levantadas. Cabe ressaltar que a frequência de inovação e seus riscos estão relacionados com a escolha estratégica da empresa e a natureza da tecnologia e dos mercados envolvidos. Pode-se adotar a estratégia da inovação com saltos pequenos e frequentes, mudanças incrementais para melhoria contínua no desempenho, ou a de grandes saltos com modificações pouco frequentes, mas de grande escala.

O conceito de funil, como é conhecido por vários autores, destaca que um número grande de idéias no início direciona para um número menor de projetos definidos no portfólio e menor ainda durante o desenvolvimento. Assim, são lançados alguns produtos viáveis e com grande probabilidade de sucesso no mercado.

O modelo de funil ou tubo de produtos pode, então, ser usado para visualizar uma conexão da empresa ao mercado. Representados por círculos na figura 6,

estão os projetos de desenvolvimento de produto a serem realizados no tempo. Percebe-se uma diminuição que está relacionada com o risco, sendo que parte será congelada ou cancelada antes de ser lançada. Os melhores sobreviverão e atingirão o mercado com benefícios para a empresa.

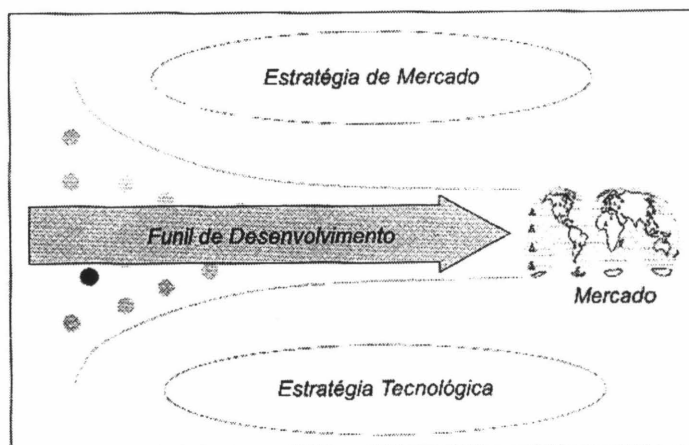


FIGURA 6 – FUNIL OU TUBO DE PRODUTOS  
FONTE: AMARAL *et al.* (2006, P. 57)

O planejamento de portfólio de produtos define famílias, produtos e projetos de desenvolvimento que deverão ser realizados pela unidade de negócio no horizonte de planejado, que pode ser, por exemplo, de cinco anos. A implantação do plano, na seqüência, será feita para cada projeto em separado, contendo as atividades de determinação do escopo e planejamento macro. É finalizada quando o projeto é considerado viável e aprovado no *gate*. Pode-se afirmar que o pré-desenvolvimento, conforme o modelo de Amaral *et al.* (2006, p. 59), é dividido em duas grandes fases: planejamento estratégico de produtos e planejamento do projeto.

O planejamento do projeto é composto por um plano detalhado por atividades, prazos, recursos necessários, riscos e uma primeira análise econômico-financeira.

A *National Industrial Conference Board* (GOBE *et al.*, 2004, p.141), semelhante a uma federação de indústrias dos Estados Unidos, sugere uma lista de pontos a serem levantados antes da decisão do lançamento de um produto (QUADRO 1).

FATOR INTERVENIENTE	QUESTÃO
<b>Oportunidade</b>	Necessidade atual do produto;
	Tamanho do mercado em volume e monetariamente;
	Crescimento ou redução do mercado nos últimos anos;
	Participação de mercado possível para o novo produto;
	Suficiência do volume esperado;
	Superioridade do produto com relação aos concorrentes atuais.
<b>Consumidores</b>	Tendências de consumo da categoria de produto;
	Perfil do público-alvo;
	Necessidades atuais;
	Quantidade de consumidores potenciais;
	Percepções em relação ao novo produto;
	Hábitos de compra que afetam o novo produto.
<b>Concorrência</b>	Quantidade de produtos existentes na categoria;
	Produtos, fabricantes, preços e política de marketing adotada;
	Possibilidade de melhorias ou relançamentos nos produtos concorrentes;
	Possibilidade de lançamento de um produto semelhante em curto espaço de tempo.
<b>Produção</b>	Capacidade adequada de ajuste à produção com custo competitivo;
	Enquadramento no modelo atual de produção;
	Investimentos de produção necessários;
	Decisão pela fabricação de todos os componentes do novo produto ou compra de parte deles;
	Disponibilidade e opções de compra para todos os componentes do novo produto.
<b>Propriedades patenteáveis</b>	Possibilidade de alguma propriedade do produto ser patenteada;
	Proteção por marca registrada;
	Existência de limitador do crescimento de mercado do novo produto. Exemplo: <i>royalty</i> .
<b>Distribuição</b>	Enquadramento no sistema de distribuição atual;
	Possibilidade de vendas no canal atual;
	Estrutura de vendas e de distribuição adequada;

<b>Finanças</b>	Investimentos necessários em estrutura de distribuição e vendas;
	Opinião dos intermediários e distribuidores sobre o novo produto.
	Estimativa de custo unitário de fabricação;
	Estimativa de custo unitário com vendas e distribuição;
	Estimativa de custo unitário com propaganda e outras ações de marketing;
	Disponibilidade dos consumidores a pagar o preço pretendido;
	Margem de lucro compatível com os padrões da empresa;
	Nível de qualidade compatível com os padrões da empresa;
	Estoque de produto a ser mantido;
	Tempo para o produto chegar às mãos dos consumidores após a produção;
	Prazo de retorno dos investimentos;
	Previsão de lucro no longo prazo.

QUADRO 1 - LEVANTAMENTOS PRÉVIOS AOS LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS  
 FONTE: ADAPTADO PELA AUTORA (2008) DE GOBE *et al.* (2004, P. 141)

Os objetivos principais da macrofase pré-desenvolvimento, de acordo com o AMARAL *et al.* (2006, p. 58) podem ser definidos como “Garantir a melhor decisão sobre o portfólio de produtos e projetos, respeitando a estratégia da empresa e as restrições e tendências mercadológicas e tecnológicas. Garantir que haja uma definição clara e um consenso mínimo sobre o objetivo final de cada projeto, partindo de uma visão clara sobre as metas do projeto para a equipe e evitando um ‘desvio de rota’ em relação ao papel de cada produto dentro do portfólio da empresa”.

A importância do pré-desenvolvimento está justamente no fato desta macrofase fazer a ponte entre o objetivo que a empresa possui e os produtos desenvolvidos. Um intuito simples e lógico, mas que muitas empresas acabam não atingindo ao acreditarem que desenvolver produto é apenas perguntar ao cliente o que ele quer e partir para a ação, podendo desviar a corporação de sua meta ou perder oportunidades de longo prazo.

O pré-desenvolvimento, portanto, contribui com aspectos relacionados ao foco nos projetos prioritários, uso eficiente de recursos de desenvolvimento, início mais rápido e efetivo e critérios claros para avaliação dos projetos em andamento.



Definir escopo do produto									
Definir escopo do projeto									
Preparar declaração de escopo									
Adaptar o modelo de referência									
Definir atividades e seqüência									
Preparar cronograma									
Avaliar riscos									
Preparar estimativa do projeto com custos									
Analisar viabilidade econômica do projeto									
Definir indicadores de desempenho									
Definir plano de comunicação									
Planejar e preparar aquisições									
Preparar Plano de Projeto									

QUADRO 2 – MODELO DE REFERÊNCIA DO PDP. PRÉ-DESENVOLVIMENTO  
 FONTE: ADAPTADO PELA AUTORA (2008) DE AMARAL *et al.* (2006, P. 519)

Características do processo de desenvolvimento de produto e do ambiente da empresa determinam a medida da importância dessa fase. Por exemplo, quanto à dimensão mercado-setor, como para os eletroeletrônicos que atravessam saltos abruptos no nível tecnológico, o pré-desenvolvimento precisa ser sofisticado e conter todas as fases e atividades do modelo de Amaral *et al.* (2006, p. 519). Já a dimensão mercado-concorrência, na qual a concorrência torna-se acirrada no que se refere a características subjetivas dos clientes muitas vezes ditadas por modas ou valores culturais, o que acontece com os perfumes e alimentos, o pré-desenvolvimento deve alinhar as necessidades específicas de cada cliente sem comprometer a manufaturabilidade. No caso da complexidade do produto, o pré-desenvolvimento deve ser mais completo, pois é grande o risco de fracasso diante das dificuldades de desenvolvimento.



## 2.2.2 Desenvolvimento

O desenvolvimento de produtos contém as seguintes fases: projeto informacional, projeto conceitual, projeto detalhado, preparação produção e lançamento do produto. A figura 7 (AMARAL *et al.*, 2006, p. 61) retrata as seqüências destas fases com destaque para importância das etapas iniciais em que o grau de incerteza é grande, mas que é o momento de realizar escolhas de soluções de projeto (materiais, conceitos, processos de fabricação etc.) que definem cerca de 85% do custo final do produto.

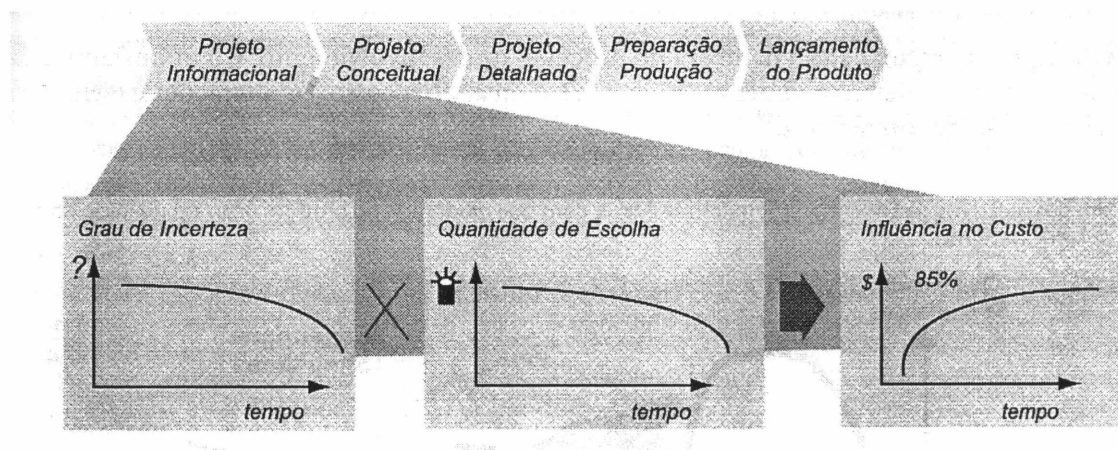


FIGURA 7 – CARACTERÍSTICA DAS FASES INICIAIS DO DESENVOLVIMENTO  
FONTE: AMARAL *et al.* (2006, P. 61)

Ressalta-se que, devido às incertezas iniciais, ocorrem modificações em etapas subseqüentes, conforme as informações tornam-se mais precisas, e o custo destas mudanças é cada vez mais elevado quanto mais avançada é a fase. Por exemplo, uma alteração na fase do projeto informacional pode significar apenas algumas horas de trabalho, já no lançamento pode aumentar na ordem de até mil vezes por envolver definições mais complexas, construções e compras. O importante, então, é direcionar tais mudanças para o início do desenvolvimento.

Para iniciar o desenvolvimento, leva-se em consideração a macrofase anterior (pré-desenvolvimento) com suas definições do ponto de vista tecnológico, comercial, financeiro e organizacional. Como cada projeto é específico, estarão disponíveis mais ou menos informações para o time de desenvolvimento.

A minuta do projeto e o plano de projeto devem estar na mão do time de projeto. Amaral *et al.* (2006, p. 64) indica que o primeiro passo é buscar um entendimento comum do plano para definir qual é o problema do projeto que é o que se pretende “resolver” com o produto. Assim, levanta-se todas as necessidades dos envolvidos (cliente, assistência técnica, manufatura etc.) e complementam as informações recebidas do pré-desenvolvimento. São, assim, determinadas e documentadas as especificações-meta do produto. Vale destacar que o envolvimento e contato tanto com clientes potenciais quanto com a cadeia de suprimentos é importante para garantir a qualidade das especificações, como por exemplos:

- a) parâmetros do produto relacionados às necessidades dos clientes, como tamanho, peso e aparência;
- b) normas técnicas de qualidade e de meio ambiente;
- c) determinação de parceiros-chave através do levantamento de informações para desenvolvimento e comercialização do produto;
- d) verificação da maturidade e possibilidades de uso da tecnologia a ser aplicada;
- e) informações sobre os produtos concorrentes;
- f) definição do mercado e das vendas futuras, do volume de vendas esperado e de quanto o consumidor está disposto a pagar;
- g) análise financeira do produto para demonstrar se ele ainda se apresenta rentável de acordo com as especificações.

Cada fase exige participação do time de desenvolvimento que varia em tamanho e tipo de membro. Maior quantidade de pessoas da área comercial e do marketing atua no início para definição dos requisitos do produto conforme as necessidades do mercado. Ao final, as áreas de engenharia e produção são as que mais participam. Há um time central multidisciplinar permanente que participa de todas as fases do desenvolvimento, garantindo a continuidade de conhecimento e sendo dissolvido somente quando os primeiros lotes do produto já recebem as respostas do mercado.

No desenvolvimento, segundo Daniel Amaral *et al.* (2006, p. 48), as especificações-meta, que se deseja obter no final das atividades de engenharia, com

requisitos e informações qualitativas sobre o futuro do produto são criadas no projeto informacional (QUADRO 3).

Os autores Marcio Machado e Nilton Toledo (2008, p. 17) destacam a importância dos requisitos oriundos dos clientes, que são analisados para o desenvolvimento de um conjunto de informações de projeto (*design-to package*) com atenuação dos riscos operacionais.

Macrofase/Fase/Atividade	Áreas de Conhecimento								
Macrofase: Desenvolvimento	Projeto	Meio Ambiente	Marketing	Engenharia de Produto	Engenharia de Processo	Produção	Suprimentos	Qualidade	Custos
<b>Fase: Projeto Informacional</b>									
Atualizar o plano do projeto informacional									
Revisar e atualizar o escopo do produto									
Detalhar o ciclo de vida do produto e definir seus clientes									
Identificar os requisitos dos clientes do produto									
Definir requisitos do produto									
Definir especificações da meta do produto									
Monitorar a viabilidade econômico-financeira do produto									
Avaliar fase									
Aprovar fase									
Documentar as decisões tomadas e registrar lições aprendidas									

QUADRO 3 – MODELO DE REFERÊNCIA DO PDP. PROJETO INFORMACIONAL  
 FONTE: ADAPTADO PELA AUTORA (2008) DE AMARAL *et al.* (2006, P. 520)

A fase de concepção do produto (QUADRO 4) engloba a geração e estudo de soluções de projeto para atender as especificações-meta. As estruturas funcionais (físicas, qualidade, estéticas etc.) são definidas para atender aos requisitos de todos os clientes do produto, como consumidores, técnicos de assistência e vendedores. Gobe *et al.* (2004, p. 145) sugere questionar quais são os benefícios principais do produto e por que e para que o lançamento será usado com

base no público-alvo. Aumenta, então, o envolvimento da equipe com parceiros e fornecedores da cadeia de suprimentos. Definem-se as alternativas de solução construtivas e tecnológicas para determinar as funções esperadas do produto. Conforme Amaral *et al.* (2006, p. 64), a solução é selecionada e, com base no plano de negócio, verifica-se a garantia de retorno financeiro. Tal solução é detalhada em informações técnicas que direcionam para arquitetura do produto com desenhos de conjunto do produto e cálculos preliminares de engenharia. Mais uma vez, a viabilidade econômico-financeira é atualizada.

Macrofase/Fase/Atividade	Áreas de Conhecimento								
Macrofase: Desenvolvimento	Projeto	Meio Ambiente	Marketing	Engenharia de Produto	Engenharia de Processo	Produção	Suprimentos	Qualidade	Custos
<b>Fase: Projeto Conceitual</b>									
Atualizar o plano do projeto conceitual									
Modelar funcionalmente o produto									
Desenvolver princípios de solução para as funções									
Desenvolver as alternativas de solução para o produto									
Definir arquitetura para o produto									
Analisar sistemas, subsistemas e componentes (SSC)									
Definir ergonomia e estética									
Definir fornecedores e parcerias de co-desenvolvimento									
Selecionar a concepção do produto									
Planejar o processo de manufatura macro									
Atualizar estudo de viabilidade econômica									
Monitorar a viabilidade econômico-financeira do produto									
Avaliar fase									
Aprovar fase									
Documentar as decisões tomadas e registrar lições aprendidas									

QUADRO 4 – MODELO DE REFERÊNCIA DO PDP. PROJETO CONCEITUAL  
 FONTE: ADAPTADO PELA AUTORA (2008) DE AMARAL *et al.* (2006, P. 520)

Já o projeto detalhado, descreve a concepção do produto e a transforma em especificações finais (AMARAL *et al.*, 2006, p. 65). É composto por uma série de documentos com os itens que formam o produto e o processo de fabricação, além do protótipo funcional, o projeto de recursos (dispositivos e ferramentas) e o plano de fim de vida (descontinuidade e reciclagem).

Machado e Toledo (2008, p. 17) descrevem a fase do projeto detalhado, como aquela que recebe conhecimentos das etapas anteriores e aplica padrões de projeto para desenvolver um conjunto de informações de manufatura (*build-to package*).

As pessoas das áreas técnicas, relacionadas com as tecnologias do produto e sua produção, integram-se com maior intensidade com o time de desenvolvimento. Começa, então, o processo de Projetar-Construir-Testar-Otimizar até a homologação do produto. É nesta fase que se planeja como o produto vai ser produzido. Seqüência de fabricação, especificações das máquinas e das ferramentas, métodos e todos os documentos para produção com qualidade são finalizados. Também é definido o que será produzido pela empresa e o que será comprado dentro da cadeia de suprimentos. Antes os parceiros estratégicos foram definidos, agora, os demais fornecedores são determinados para que o produto chegue ao mercado com sucesso no tempo determinado. A equipe, inclusive, planeja aqui como o produto será lançado no mercado, incluindo manuais do cliente e sistemas de apoio a vendas. Paralelamente, os protótipos são produzidos e testados. É verificado se estes atendem os requisitos definidos e/ou padrões da indústria e, por fim, o produto é homologado. O próximo passo é verificar se é possível produzir em série com as mesmas qualidades e atendendo os requisitos dos seus clientes ao longo do ciclo de vida do produto. Adquire-se os equipamentos necessários à produção para cumprir os prazos de lançamento (QUADRO 5).

As embalagens devem ser projetadas em detalhes, pois são elas que acompanharão o produto até a casa do usuário. Atender múltiplos aspectos, como a facilidade de manufatura na área de montagem, é parte da tarefa ampla do projeto integrado da embalagem (GURGEL, 1995, p. 65). Floriano Gurgel (1995, p. 65) cita as possibilidades de adequação ao manuseio ou à maquinização com embalamento automático.











Aprovar fase									
Documentar as decisões tomadas e registrar lições aprendidas									

QUADRO 7 – MODELO DE REFERÊNCIA DO PDP. LANÇAMENTO DO PRODUTO  
 FONTE: ADAPTADO PELA AUTORA (2008) DE AMARAL *et al.* (2006, P. 522)

### 2.2.3 Pós-desenvolvimento

Amaral *et al.* (2006, p. 55) define o pós-desenvolvimento como o momento em que a “engenharia passa o bastão para a produção”. A principal atividade desta macrofase é acompanhar o produto.

O time de desenvolvimento é dissolvido com o projeto finalizado quando os primeiros lotes do produto são entregues ao mercado. Os membros são deslocados para outros projetos ou retornam para suas áreas funcionais. Então, forma-se o time de acompanhamento do produto com membros do time de desenvolvimento, que preservam a memória das atividades, e colaboradores responsáveis pela produção e assistência técnica do produto. O trabalho do grupo não é exclusivo para esta atividade, mas estão prontos para atender necessidades emergenciais. Tal time estabelece um planejamento do acompanhamento do produto no pós-desenvolvimento que deve estar em consonância com o que foi realizado na macrofase de desenvolvimento. Define atividades, responsáveis e atividades operacionais, além de procedimentos em momentos de necessidade, como no caso de falhas, e o acionamento do processo de apoio de gerenciamento de mudanças de engenharia ou de melhoria do PDP.

As informações dos processos de monitoramento dos resultados do produto no mercado, de produção e distribuição do produto, de atendimento ao cliente e de assistência técnica são importantes para o acompanhamento (QUADRO 8). A avaliação periódica garante maior segurança na gestão e Floriano Gurgel (1995, p. 112) indica a auditoria com base nas seguintes análises:

- a) funcional: conferência do cumprimento dos requisitos do desempenho. Confere os documentos e materiais de divulgação para verificar se as afirmações são atendidas;

- b) mercadológica: verifica se os aspectos visuais, cores, decoração, consistência ao toque, informações de embalagem, ajuste adequados de comandos e dispositivos de segurança atendem os requisitos mercadológicos;
- c) comparativa: analisa as deficiências do produto auditado em comparação aos da concorrência;
- d) manufatura: confere adequação do projeto do produto a uma manufatura simples e flexível. Procuram-se oportunidades para redução do tempo de produção e melhoria da qualidade.

A avaliação da satisfação do cliente pode ser realizada pelos responsáveis pelo produto de maneira proativa, ou seja, indo a campo e verificando a percepção do cliente (AMARAL *et al.*, 2006, p. 55). Antonio Carlos Gobe *et al.* (2004, p. 147) sugere a realização de pesquisas de mercado com consumidores para estudo de monitoramento de marca, denominado *Tracking Study*. Evolução dos índices de conhecimento e de imagem de marca, lembrança de propaganda, penetração de mercado, intenção de compra e avaliação do produto são retratados.

Quando a mudança é no processo de desenvolvimento de produtos, Amaral *et al.* (2006, p. 55) sugerem evitar desperdícios de recursos, como matérias-primas já adquiridas, e somente realizar as mudanças quando estas se esgotarem.

Macrofase/Fase/Atividade	Áreas de Conhecimento								
Macrofase: Pós-desenvolvimento	Projeto	Meio Ambiente	Marketing	Engenharia de Produto	Engenharia de Processo	Produção	Suprimentos	Qualidade	Custos
<b>Fase: Acompanhar e Melhorar o Produto</b>									
Realizar auditoria do projeto									
Avaliar Satisfação do Cliente									
Monitorar desempenho do produto (técnico, econômico, de produção e de serviços)									
Registrar lições aprendidas									

QUADRO 8 – MODELO DE REFERÊNCIA DO PDP. ACOMPANHAR E MELHORAR O PRODUTO  
 FONTE: ADAPTADO PELA AUTORA (2008) DE AMARAL *et al.* (2006, P. 523)

A retirada sistemática do produto do mercado (QUADRO 9) é também papel da macrofase pós-desenvolvimento. O reuso do produto (ou parte dele) em outro, a desmontagem e a utilização de suas partes ou material, a reciclagem do material empregado ou o descarte completo fazem parte das decisões do processo de retirada.

São dois momentos distintos nesta fase:

- a) encerramento da produção: define quem será o fornecedor de produtos de reposição e serviços;
- b) retirada do produto do mercado: determina planos para reuso, reciclagem ou descarte do produto.

Esta fase é finalizada com uma avaliação de todo o ciclo de vida do produto. As experiências vivenciadas são comparadas com o planejado e são referências para desenvolvimentos futuros, criando um padrão de previsões na empresa. É um documento formal de fim de vida (AMARAL *et al.*, 2006, p. 55).

Macrofase/Fase/Atividade	Áreas de Conhecimento								
Macrofase: Pós-desenvolvimento	Projeto	Meio Ambiente	Marketing	Engenharia de Produto	Engenharia de Processo	Produção	Suprimentos	Qualidade	Custos
<b>Fase: Descontinuar Produto</b>									
Analisar e aprovar descontinuidade do mercado									
Planejar a descontinuidade do produto									
Preparar o recebimento do produto									
Acompanhar o recebimento do produto									
Descontinuar a produção									
Finalizar suporte ao produto									
Avaliação geral e encerramento do projeto									

QUADRO 9 – MODELO DE REFERÊNCIA DO PDP. DESCONTINUAR O PRODUTO  
 FONTE: ADAPTADO PELA AUTORA (2008) DE AMARAL *et al.* (2006, P. 523)

A macrofase pós-desenvolvimento tem uma duração bem superior a das demais fases, visto que os produtos permanecem no mercado por muitos anos.

Mesmo com o aumento da substituição dos produtos e o maior volume de lançamentos em períodos mais curtos de tempo, o pós-desenvolvimento costuma durar vários anos (AMARAL *et al.*, 2006, p. 55).

## 2.3 CICLO DE VIDA DO PRODUTO

A demanda do consumidor por lançamentos, o surgimento de novas tecnologias, a pressão da concorrência e outros motivos citados pelo autor de marketing Raimar Richers (2000, p. 226) influenciam a entrada e a retirada de produtos. Assim, é preciso traçar o ciclo de vida do produto. Kotler (1998, p. 224) comenta que os administradores desejam que o item tenha uma vida longa e produtiva após lançado, porém sabem que vender para sempre não é o esperado. É preciso obter um lucro razoável para cobrir esforços e riscos investidos. O conceito do ciclo de vida do produto auxilia no desenvolvimento de estratégias de marketing para cada etapa, mesmo sabendo que não é possível prever sua duração exata.

Para Antonio Carlos Gobe *et al.* (2004, p. 117), “o ciclo de vida de um produto é a representação dele no mercado desde de seu lançamento até o declínio, passando por diferentes estágios, de maneira similar ao que ocorre com qualquer ser vivo”. O típico gráfico (FIGURA 8) retrata as vendas e os lucros em cada um dos cinco estágios (KOTLER, 1998, p. 224):

- a) desenvolvimento: encontro e desenvolvimento da idéia. Ocorre um investimento crescente nestas atividades;
- b) introdução: primeiro lançamento, inclui despesas com distribuição e promoção. Os distribuidores precisam estocar e a divulgação tem início. As estratégias de marketing estão relacionadas com a definição de níveis altos ou baixos para as variáveis preço, promoção, distribuição e qualidade do produto;
- c) crescimento: ao satisfazer o mercado, as vendas aumentam rapidamente. Surgem os consumidores tardios, seguindo os iniciais. Novos concorrentes podem entrar e o mercado expande. Investimentos promocionais são distribuídos por um grande volume e os custos unitários

de fabricação são reduzidos. As estratégias utilizadas pelas empresas são aquelas que sustentam o rápido crescimento do mercado pelo maior tempo possível;

- d) maturidade: com o produto aceito por grande parte dos consumidores, o lucro torna-se estável ou diminui devido aos investimentos em marketing para defendê-lo da concorrência. Este estágio tem maior tempo de duração e apresenta grandes desafios para a administração de marketing. As mudanças de mercado (aumento da utilização por consumidores atuais e/ou novos usuários e segmentos), de produto (qualidade, aspectos, estilos e/ou utilidade) e de marketing mix (preços, campanhas melhores de propaganda, promoções agressivas de vendas e/ou entrada em canais de distribuição maiores) devem ser consideradas;
- e) declínio: as vendas da maioria dos produtos declinam com o tempo, podendo ser um processo lento (flocos de aveia) ou rápido (discos de vinil). A empresa precisa identificar estes itens e analisar suas vendas, participações no mercado, custos e tendências. Depois, precisa decidir sobre a manutenção ou retirada de linha.

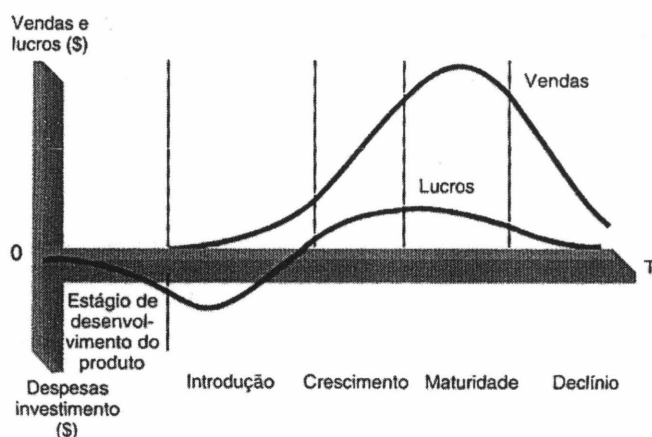


FIGURA 8 – VENDAS E LUCROS DURANTE A VIDA DO PRODUTO  
FONTE: KOTLER (1998, P. 224)

Esse ciclo de vida nem sempre é seguido por todos os produtos, pois muitos são lançados e logo retirados de linha ou, então, permanecem na maturidade por

muito tempo. Em outros casos, ocorre um reposicionamento que passa o produto da fase de declínio para o estágio de crescimento (KOTLER, 1998, p. 224).

## 2.4 PAPÉIS DAS PESSOAS ENVOLVIDAS NO PDP

“O objetivo deste tópico é apresentar o conjunto-padrão de papéis organizacionais que são utilizados como referência na descrição das atividades do modelo de referência unificado” Daniel Amaral *et al.* (2006, p. 49). Tais papéis são divididos da seguinte maneira:

- a) membros da diretoria: responsáveis pelo planejamento, aconselhamento e auditoria das atividades e decisões tomadas. Definem a direção do planejamento estratégico de produto;
- b) gerente funcional: responsável por uma função específica. Exemplo: marketing, suprimentos e produção;
- c) responsável pela engenharia: nos projetos de desenvolvimento, responde por todas as necessidades de engenharia;
- d) gerente de projetos: responsável pelo projeto específico e líder da equipe de desenvolvimento. Reúne conhecimentos técnicos e, principalmente, habilidades e experiências de gestão de projetos. Pode ser auxiliado por pessoas que consolidam os dados de controle e utilizam sistemas de gestão ou administração de recursos;
- e) especialistas: domínio sobre tecnologias do produto, processos de fabricação e/ou métodos de trabalho. Exemplo: injeção plástica e sistemas de controle;
- f) parceiros: empresas parceiras que contribuem em diversas áreas do conhecimento. Exemplo: montadores e fornecedores;
- g) time de planejamento estratégico de produto: desdobram o planejamento estratégico em portfólio de produtos da empresa. Membros da diretoria e gerentes funcionais podem compor o time;
- h) time de desenvolvimento: responsável por um projeto específico de desenvolvimento, envolve membros de diversas áreas da empresa,

especialistas e parceiros. Pessoas diferentes podem compor o time a cada estágio do projeto;

- i) time de avaliação: aprova a continuidade a cada revisão de fase. Geralmente, membros da diretoria, gerência, especialistas e convidados fazem parte deste time;
- j) time de acompanhamento do produto: responsável pelo produto em seu ciclo de vida após o término da macrofase de desenvolvimento. Não se dedicam integralmente a esta atividade, mas possuem o conhecimento sobre o produto e podem ser solicitados para analisar situações de desvio e propor mudanças.

A definição destes papéis não implica na criação de cargos, mas devem, sim, estar contemplados na estrutura organizacional. A empresa deve estar alinhada com sua realidade (AMARAL *et al.*, 2006, p. 49).

Muitas empresas adotam a função de gerência de produto devido à amplitude e extensão de seu composto. O gerenciamento de marketing próprio para cada linha ou item, que permite a aplicação de ações específicas para cada produto e segmento de consumo, é a vantagem da existência deste papel dentro da empresa (MATTAR; SANTOS, 1999, p. 23).

“Escutar qualquer pessoa que tenha uma idéia original, ainda que pareça absurda; estimular as pessoas para que não se detenham diante de pequenas coisas; contratar pessoas capazes e deixá-las em liberdade; dar-lhes os espaços que precisam; fomentar as experiências e as exposições a riscos; fazer ensaios de tudo, rapidamente” é a função do gerente de produto para McKnight, CEO da 3M de 1907 a 1914 (MATTAR; SANTOS, 1999, p. 27). Os autores Fauze Mattar e Dilson Santos (1999, p. 29) descrevem as atribuições do cargo, baseadas em uma pesquisa com 64 gerentes de produtos de empresas brasileiras de bens de consumo:

- a) elaboração do plano de marketing anual da linha de produtos;
- b) planejamento e coordenação das pesquisas de marketing de produto;
- c) gestão das atividades de marketing relacionadas com produtos;
- d) execução das ações de propaganda, promoção e *merchandising*;
- e) coordenação dos grupos de trabalho multidisciplinares;
- f) apoio ao trabalho de venda;

- g) realização de testes de mercado;
- h) recomendação da retirada de produtos do mercado;
- i) sugestão de modificações de itens existentes;
- j) planejamento e implantação das atividades de lançamento;
- k) contatos com clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, agências de propaganda e outros;
- l) previsão e orçamentação das atividades de marketing de produtos.

Como a atividade do gerente de produto é bastante ampla, o profissional deve ter conhecimento especializado em diversos campos da administração, habilidade de relacionamento com profissionais de outras áreas da empresa e dispor de poder de convencimento e envolvimento para aprovação e execução de seus planejamentos e propostas (MATTAR; SANTOS, 1999, p. 28). Gobe *et al.* (2004, p. 13) cita outras qualidades relacionadas ao espírito empreendedor, como persistência, comprometimento, independência, autoconfiança, correr riscos calculados, exigência quanto à qualidade e eficiência, iniciativa, busca de oportunidades, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemático. As habilidades de liderança são aquelas que envolvem eficácia nas tarefas e no comportamento. Sugestões, opiniões e informações devem ser providas pelo líder, além da mediação de interesses e de conflitos potenciais para manutenção da equipe.

## 2.5 GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E O MARKETING MIX

Philip Kotler criou um modelo para conduzir processos de lançamento de produtos em etapas entrosadas com o intuito de gastar o mínimo de recursos e tempo e, com isto, ampliar as chances de sucesso à medida que se passa pelas fases (RICHERS, 2000, p. 223).

São oito etapas definidas para a descoberta e geração de novos produtos no processo de desenvolvimento, conforme Kotler (1998, p. 217) especifica na figura 9.



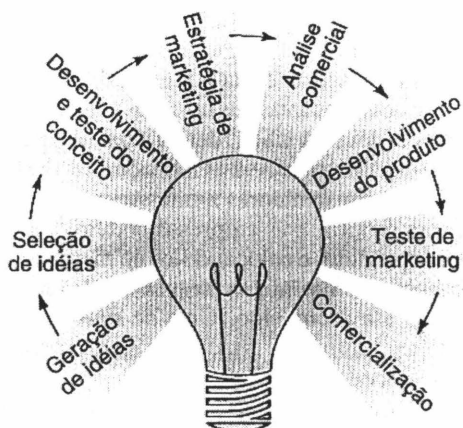


FIGURA 9 – PRINCIPAIS ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DE NOVO PRODUTO  
 FONTE: KOTLER (1998, P. 217)

Tais etapas podem ser seguidas de acordo com duas abordagens:

- a) desenvolvimento sequencial de produto: cada departamento completa seu estágio para, então, passar o novo produto para a próxima etapa em outro setor. Ideal para controlar projetos complexos e arriscados, mas pode ser comprometido pela lentidão, principalmente, quando existem ágeis concorrentes no mercado;
- b) desenvolvimento simultâneo de produto: vários departamentos trabalham juntos para poupar tempo e aumentar a eficácia.

### 2.5.1 Geração de idéias

Consiste na busca sistemática, e não aleatória, de idéias para novos produtos. Para que a idéia não caia no erro de estar fora do tipo de negócio da empresa, é importante definir com cuidado a estratégia de desenvolvimento de novos produtos. As principais fontes destas idéias são:

- a) fontes internas: são geradas por meio de pesquisas e desenvolvimentos formais com a participação de colaboradores da empresa. Técnicas de *brainstorm* podem ser utilizadas. Os vendedores também são ótimas fontes por estarem com contato direto com os consumidores. Pesquisas

revelam que mais de 55% de todas as idéias de produtos nascem dentro da empresa;

- b) consumidores: levantamento de campo e grupos de enfoque são maneiras de conhecer as necessidades e desejos dos consumidores. Perguntas, reclamações, sugestões, encontros, conversas, observações e concursos são formas de obter idéias desta fonte;
- c) concorrentes: segundo Kotler (1998, p. 218), aproximadamente 30% das idéias de novos produtos têm origem na análise dos produtos concorrentes. Observação de meios de comunicação e compra de produtos, que são desmontados para visualização dos componentes, são formas de pesquisar a concorrência;
- d) distribuidores e fornecedores: a proximidade ao mercado dos revendedores garante acesso a informações referentes a problemas dos consumidores e possibilidade de lançamentos. Novos conceitos, técnicas e materiais podem ser descobertos através destas fontes;
- e) outras fontes: revistas, comerciais, seminários, agências governamentais, consultores de novos produtos, agências de propaganda, institutos de pesquisa e marketing e laboratórios universitários e comerciais são exemplos de outras fontes de idéias.

### 2.5.2 Seleção de idéias

O propósito da seleção de idéias é localizar as boas idéias e dispensar as fracas. Como o custo de desenvolvimento de produtos se eleva nas fases posteriores, somente as idéias que têm boas chances de se tornarem produtos lucrativos podem ser levadas adiante.

Muitas empresas possuem um formulário padrão para expor as idéias que serão analisadas por um comitê de novos produtos. Este contém descrição do produto, do mercado-alvo, da concorrência e uma estimativa grosseira do tamanho do mercado, do preço, do tempo e dos custos do desenvolvimento, dos custos de fabricação e da taxa de retorno.

Após a triagem pelo comitê, as idéias que sobreviverem podem ser analisadas através de um processo formal de avaliação, como o exemplo do quadro 10, que é uma forma mais sistemática de análise, além de oferecer uma base para discussão.

Fatores de Sucesso do Novo Produto	(A)	(B)											(A X B)
	Importância Relativa	Adaptação entre a Idéia do Produto e as Capacidades da Empresa											Avaliação da Idéia
		0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
Estratégia e objetivos da empresa	0,20									X			0,160
Expertise e experiência de marketing	0,20										X		0,180
Recursos financeiros	0,15								X				0,105
Canais de distribuição	0,15									X			0,120
Capacidade de produção	0,15									X			0,120
Pesquisa e desenvolvimento	0,10								X				0,070
Compras e fornecimentos	0,05						X						0,025
Total	1,00												0,780

Escala de avaliação: 0,00-0,40 fraca; 0,50-0,75 razoável; 0,76-1,00 boa. Nível mínimo de aceitação: 0,70

QUADRO 10 – PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA IDÉIA DO PRODUTO  
FONTE: KOTLER (1998, P. 219)

2.5.3 Desenvolvimento e teste do conceito

A idéia atraente deve ser transformada em conceito do produto. Para entender melhor estas definições, seguem distinções entre elas (KOTLER, 1998, p. 219):

- a) idéia de produto: idéia para um possível produto que poderá ser comercializado;
- b) conceito de produto: versão detalhada da idéia, apresentada em termos significativos do consumidor;
- c) imagem de produto: forma como os consumidores percebem um produto real ou potencial.

O desenvolvimento do conceito consiste em criar vários conceitos alternativos de produto. Entender até que ponto atrai o consumidor e escolher o melhor deles.

O teste do conceito é feito com grupos de consumidores-alvo. O produto pode ser apresentado através de descrições audiovisuais, escritas ou formas concretas e físicas, como imagens 3D com modelos em três dimensões gerados por computador e que depois são transformados em *mockups* de plástico, aumentando a segurança no teste. Depois de tal exposição, as reações do consumidor são medidas através de um questionário, incluindo perguntas que se referem à intenção de compra.

#### 2.5.4 Desenvolvimento da estratégia de marketing

É o próximo passo que consiste na estratégia inicial para introduzir o produto no mercado, sendo dividido em três partes (KOTLER, 1998, p. 220):

<b>Primeira Parte</b>
Descrição do mercado-alvo
Posicionamento do produto
Metas de vendas, de participação no mercado e de lucros para os primeiros anos
<b>Segunda Parte</b>
Preço planejado do produto
Distribuição
Orçamento de marketing para o primeiro ano
<b>Terceira Parte</b>
Planejamento das vendas em longo prazo
Metas de lucros
Estratégia de marketing mix

QUADRO 11 – DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING  
FONTE: A AUTORA (2008)

### 2.5.5 Análise comercial

Verifica se a proposta do produto satisfaz os objetivos da empresa através de estudos de vendas, custos e projeções de lucros. É feita uma previsão de vendas com análise do histórico de vendas de produtos semelhantes, pesquisas de opinião e estimativa de vendas mínimas e máximas para que se determine o nível de risco. Depois, estima-se os custos e lucros esperados para o produto, incluindo custos de marketing, P&D, produção, financeiros e de contabilidade. Com tais dados de vendas e custos, é analisada a atratividade financeira do novo produto (KOTLER, 1998, p. 220).

### 2.5.6 Desenvolvimento do produto

Estágio em que o conceito é transformado em produto físico pelo departamento de P&D ou de engenharia. Demonstra se a idéia poderá ser transformada em um produto funcional.

Cria-se um protótipo com os aspectos funcionais necessários e as características psicológicas esperadas que satisfaça e estimule os consumidores (KOTLER, 1998, p. 220).

Testes funcionais são realizados em laboratório e condições experimentais para verificar o desempenho. Testes de consumo são feitos diretamente os consumidores, utilizando o produto.

### 2.5.7 Teste de marketing

“O teste de mercado é uma oportunidade para que as empresas conheçam como os consumidores, distribuidores e revendedores reagirão ao produto, seus níveis de experimentação, utilização e recompra” (GOBE *et al.*, 2004, p. 146).

Em situações mais realistas, produto e programas de marketing, como posicionamento, propaganda, distribuição, apreçamento, marcas, embalagens e níveis de orçamento, são testados. A quantidade de testes varia conforme o novo produto, sendo que a empresa pode fazer um pequeno teste ou até mesmo pular esta etapa quando os custos de desenvolvimento e introdução são baixos, a companhia está confiante no lançamento ou para casos de extensões de linhas ou cópias de itens concorrentes de sucesso. Vários testes são realizados quando o investimento é alto ou não há segurança quanto ao produto ou programa de marketing, como ocorreu com o bem sucedido sabonete Lever 2000 antes do seu lançamento no mercado internacional (KOTLER, 1998, p. 146).

Quanto aos testes de preço, pesquisas como o BPTO (*Brand Price Trade-Off*) podem definir o preço ideal do produto (GOBE *et al.*, 2004, p. 146). Neste caso, os resultados apontam elasticidade-preço relacionados com a participação de mercado. Já o PSM (*Price Sensitivity Model*) avalia de forma absoluta, sem considerar as demais marcas competitivas.

#### 2.5.8 Comercialização

Nesta etapa, a empresa arca com custos altos, investindo na fabricação e na comunicação do produto. Também decide pelo momento de introdução, levando em consideração um possível adiamento do lançamento quando, por exemplo, o produto for absorver as vendas de itens já existentes ou a conjuntura econômica não estiver favorável (KOTLER, 1998, p. 221). Em seguida, é preciso optar por onde será feita a entrada no mercado: localidade, região, nível nacional ou internacional.

#### 2.5.9 Recomendações para o lançamento de produtos

Raimar Richers (2000, p. 223-226) formulou algumas recomendações e observações para o lançamento de novos produtos:

- a) nunca lance um produto se ele não estiver enquadrado nos objetivos estratégicos e mercadológicos da empresa;
- b) jamais lance um produto para apenas “apagar fogo”. Inove e encare o desenvolvimento como um sistema que, sem perder suas características, integra-se às forças que já deram resultado (investimentos em maquinário, processos de fabricação e sucesso de vendas do passado);
- c) evite a precipitação, siga o modelo criado por Kotler (FIGURA 9) e identifique o tipo de inovação a que pertence o produto desde o início. Tais inovações podem pertencer a categorias de simples mudanças de produtos existentes, inovação funcional com relação aos produtos já comercializados ou inovação “revolucionária” com introdução de algo novo no mercado;
- d) retornos financeiros dependem da aceitação do mercado, o que tende a não acontecer com produtos que “assustam” o consumidor por mais útil que possam parecer;
- e) alto grau de sigilo, proteção por meio de patentes e campanhas intensas de divulgação são muito necessários quanto mais inovadores forem os produtos, já que atraem a concorrência;
- f) produtos originais são mais difíceis de serem avaliados, pois implicam em novos hábitos de consumo imprevisíveis e difíceis de serem verificados em testes de mercado;
- g) testes avaliam a receptividade dos novos produtos e também conduzem à correção de possíveis falhas. Pondere os riscos de lançar um produto sem teste, mesmo sob risco de perda de sigilo;
- h) sempre planeje a introdução de um novo produto, inclusive com maior atenção para as primeiras fases do processo do modelo de Kotler (FIGURA 9) nas quais as deficiências são mais facilmente reveladas e os desperdícios são menores;
- i) equilibre o entusiasmo, parcela fundamental do processo de inovação, com a razão ao executar o processo;
- j) forme uma equipe com especialistas em várias áreas e personalidades distintas. Defina funções específicas. Selecione um executivo experiente, que não tema inovação e conflito de pensamentos, para coordenar o time;

- k) “jamais desista da convicção de inovar continuamente, pois a ausência de um espírito pioneiro numa empresa é uma garantia para o seu gradual afastamento do mercado” Raimar Richers (2000, p. 226).

## 2.6 GESTÃO DA INOVAÇÃO DE PRODUTOS

“As empresas feitas para durar são aquelas que têm poder de inovação e de adaptação contínua ao mercado” de acordo com Wagner Quirici (TAKAHASHI, 2007, prefácio). Para Quirici, a inovação é uma das competências mais importantes no mundo de hoje. Com a globalização, surgiram novos concorrentes e a constante evolução tecnológica desafia a promoção de mudanças e o estabelecimento de vantagens competitivas. O desenvolvimento de um processo estruturado e contínuo de inovação é importante para criar tais vantagens competitivas, além de tudo, sustentáveis. Ravi (2005, p. 1) em seu artigo *“Product Lifecycle Engineering and Management: Towards Design for Excellence”*, com uma visão mais ligada ao processo produtivo, comenta que para sobreviver e serem bem sucedidas no mercado global, as empresas passam a adotar produtos inovadores com contínua melhoria em preços, qualidade e resposta competitiva. No caso da inovação em produtos, o autor refere-se à incorporação de novas características, materiais e tecnologias para uma melhor funcionalidade, usos mais interessantes e alta eficiência. Os preços são definidos pelo mercado-alvo e a qualidade envolve o *design* somado ao sistema de produção. Por fim, as respostas competitivas englobam desenvolvimento mais rápido e introdução de novos produtos por meio de um trabalho proativo com respeito às expectativas dos consumidores.

No que diz respeito às estratégias tecnológicas, Amaral *et al.* (2006, p. 55) define que o conceito engloba o enfoque para uso e desenvolvimento da tecnologia que a empresa adota. Objetiva a obtenção de vantagem competitiva através da aquisição, desenvolvimento e aplicação da capacidade tecnológica. Sempre contemplando o foco, as fontes de capacitação e frequência de implantação de inovações.



Vania e Sérgio Takahashi (2007, p. 5), comentam que inovação e mudanças estão inevitavelmente relacionadas, sejam no que dizem respeito aos produtos que a empresa oferece ou aos processos de criação, produção e entrega. Conceito que pode ser estendido a outras mudanças como forma organizacional, modo de trabalho, negócios, tecnologia e marketing.

Tais autores fazem uma distinção entre a inovação incremental e a radical. A primeira trata de melhoramentos de produtos existentes, já as radicais são aquelas que possuem uma nova base tecnológica com alto grau de novidade. Também citam que a inovação de produtos é resultante da aplicação da tecnologia para atender às necessidades do mercado. Além disto, a geração de soluções contínuas, criação e complementaridade do conhecimento e extensão aos negócios são objetivos da gestão de inovação de produtos. A empresa, então, deve valorizar a cultura da inovação e desenvolver ambientes cooperativos para aumentar o compartilhamento do conhecimento tácito.

Para a aplicação de um modelo de funil de desenvolvimento inovador e focado, Takahashi (2007, p. 49) considera as seguintes fases e filtros:

- a) fase 1: desenvolvimento do conceito e geração de idéias. Alternativas originadas de fontes variadas, como o próprio departamento de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), fornecedores, clientes e parceiros;
- b) filtro 1: gerência média revisa e determina a continuidade do projeto;
- c) fase 2: primeiro detalhamento do projeto;
- d) filtro 2: alta gerência determina a aceitação ou não das opções que terão continuidade;
- e) fase 03: execução detalhada e introdução no mercado.

A ligação da estratégia de inovação com a corporativa envolve a construção do conhecimento como uma das atividades inovadoras, segundo Vania e Sérgio Takahashi (2007, p. 133). E para criar uma “boa” visão do conhecimento, destacam cinco ações gerenciais necessárias: identificar e reunir os participantes e organizar o processo; construir a compreensão comum do que seja a visão do conhecimento, como comprometimento com uma trajetória, foco na reestruturação do conhecimento e do sistema de tarefas vigentes, comunicação e valores e comprometimento com o desenvolvimento da competitividade; elaborar e usar narrativas do futuro como plataformas para a criação da visão; prever tempo suficiente para a instilação da

visão; encarar como aprendizado o desenvolvimento da visão do conhecimento. A partir disto, entra a estratégia de gestão do conhecimento, que tem destaque para Takahashi (2007, p. 195), sendo definida como uma coordenação sistêmica das atividades de geração, aquisição, transferência, armazenamento, compartilhamento, utilização e validação da informação. Os autores indicam o desenvolvimento de um sistema de documentos eletrônicos que codifica, armazena, dissemina e permite reutilizar o conhecimento. As redes de trabalho são desenvolvidas para ligar pessoas e compartilhar o conhecimento tácito. Neste contexto, surge o conceito de “organizações de aprendizagem” (*learning organization*) que Peter Senge (TAKAHASHI, 2007, p. 198) define como “organizações em que pessoas expandem continuamente a capacidade de criar resultados que elas realmente desejam; maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas; a aspiração coletiva é livre, estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente”.

Ravi (2005, p. 1) comenta que a competição por inovações agressivas conduzem para a criação de produtos mais complexos. Isto requer times especializados para desenvolver diferentes atividades durante o ciclo de vida do produto. Também cita que as equipes precisam trabalhar umas com as outras para otimizar o produto com respeito às várias necessidades do ciclo de vida e para lançá-lo mais cedo no mercado.

Direcionado para a estratégia tecnológica, Amaral *et al.* (2006, p. 55) destaca que o primeiro passo é definir o foco de mudança ou desenvolvimento técnico. Assim, a tecnologia deve abranger o *know-how* necessário para a empresa criar/develop, produzir, vender seus produtos e distribuí-los aos consumidores. A próxima etapa são as fontes de capacitação que pode ser desenvolvida internamente com investimentos em recursos humanos, equipamentos, laboratórios e metodologias ou por meio de projetos de desenvolvimento avançado. Externamente, podem ser feitos contratos de pesquisas com universidades, *joint venture*, licenciamentos ou compras de pacotes tecnológicos. Por fim, cabe à empresa definir o momento e a frequência de implementação das inovações, envolvendo tanto o desenvolvimento da capacidade tecnológica quanto a introdução da inovação no mercado. A decisão é ser pioneira ou seguidora das demais empresas do mercado. Tal frequência e os riscos associados dependerão da

natureza da tecnologia e dos mercados envolvidos e da escolha estratégica da empresa.

## 2.7 AS ADEQUAÇÕES ÀS MULHERES NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Martha Barletta (2006, p. 101) comenta que existem oportunidades reais para melhorar as características dos produtos e embalagens voltados para as mulheres. A autora destaca os seguintes valores sociais a serem incorporados:

- a) primeiramente as pessoas: para diferenciar os produtos na gôndola, estampar fotos de pessoas reais no rótulo é uma maneira de destacá-los;
- b) demonstrar status: ligações entre companheiras são preferidas pelas mulheres, em lugar das classificações tipo pirâmide. Portanto, considere “ferramentas”, não “acessórios”, e aplique o investimento em garantias e *hotlines*, ao invés de glamour;
- c) aura corporativa: as mulheres dão maior importância a produtos ambientalmente corretos e são mais inclinadas a trocar de marca por esta preocupação com o meio ambiente. Portanto, certifique-se que seu produto tem estas características e comunique com destaque na embalagem. Evite excesso de materiais e acabamento para que não pareça desperdício.

Barletta (2006, p. 102) também destaca os fatores vida/ tempo:

- a) eventos marcantes: as consumidoras julgam importantes os eventos de transição na vida em geral e podem buscar comemorá-los por meio de produtos que adquirirem. Martha (2006, p. 102), inclusive, cita a idéia de um carro “comemorativo da aposentadoria” com bancos de couro que proporcionam conforto, mapas de posicionamento global e a confiabilidade de pneus capazes de rodarem mesmo que furados.

Barletta (2006, p. 102) também demonstra as dinâmicas sintetizadoras que podem ser agregadas a produtos:

- a) integração: “seqüências” ou “coleções” de produtos correlatos que podem ser vendidos em pacotes atraem as mulheres. Um exemplo citado pela autora é o de um conjunto coordenado para escritório doméstico, incluindo computador e periféricos;
- b) a resposta perfeita: oferecer resposta ao maior número de preocupações manifestadas pelas mulheres é uma forma de diferenciar os produtos diante dos concorrentes, além de destacar as vantagens sobre eles.

Outros fatores ainda são citados (BARLETTA, 2006, p. 103):

- a) tamanho e força: uma mulher pode optar, exemplificando, por um carro que foi o único entre os concorrentes a oferecer facilidade na abertura da porta;
- b) sensibilidade sensorial: Barletta (2006, p. 103) afirma que as consumidoras são mais afetadas do que os homens por objetos rústicos, pontiagudos, perfumados ou altos. Estilos, texturas, sons e perfumes elegantes atraem as mulheres. Portanto, melhorar sensorialmente os produtos, mesmo que seja uma característica secundária em relação à principal função, é uma oportunidade;
- c) armazenagem: as mulheres, em geral, são responsáveis pela armazenagem de produtos em casa. Assim, dimensões e volumes de pacotes, mais espaços em eletrodomésticos, estilo de vida e preferências femininas devem ser pensados para facilitar o manuseio e a própria armazenagem;
- d) folhetos de instruções e manuais: funcionamentos de produtos técnicos/ mecânicos não são atrativos e até mesmo difíceis de compreender pelas mulheres. Informações de uso em painéis de controle interativos ou instruções em folhetos resumidos são ótimas opções para o público feminino;
- e) garantias, certificados e hot lines interativos: solução satisfatória em caso de problemas, garantias e reputação do suporte e serviço do fabricante são muito importantes para as mulheres. Estudos revelam isto em casos como a aquisição de automóveis e computadores.

Quando trata de práticas e estratégias, Barletta (2006, p. 138) diz que para tornar produto e embalagem atrativos para mulheres as duas seguintes dimensões são fundamentais:

- a) utilidade: as mulheres são mais pragmáticas e, assim, optam por produtos confiáveis e fáceis de manipular. Um exemplo é o da Ford no desenvolvimento da minivan Windstar em que atuaram engenheiras automotivas, na maioria mães, e que pensaram em detalhes e funcionalidades que as consumidoras buscavam (porta-malas fácil de abrir e luz de cabine “para bebê dormindo”);
- b) estilo: as empresas precisam reconhecer que as mulheres têm diferentes preferências e respondem a realces de estilo em geral. A Nokia entendeu bem isto e criou as carcaças de celular intercambiáveis para que a consumidora pudesse expressar sua personalidade. A sugestão de Martha Barletta (2006, p. 140) é contratar designers contemporâneos para criar uma marca de destaque, um visual característico e uma familiaridade de *layout* em toda a linha de produtos.

A autora (BARLETTA, 2006, p. 153) também trata da importância do quesito vantagem percebida do produto. O conceito de valor reflete o que a mulher está disposta a pagar. Em alguns casos, a consumidora paga mais por visualizar determinados benefícios. Assim, a marca que oferecer mais vantagens com relação à dimensão valorizada do produto e preço mais competitivo sairá vencedora.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa em ciências sociais adotada foi o estudo de caso que, segundo o autor Roberto Yin (2001, p. 21), é utilizado para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais e de grupo, além de outros relacionados. Sempre com o desejo de compreender fenômenos sociais complexos. Também permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como ciclos de vida individuais e processos organizacionais e administrativos.

Para analisar as evidências, conforme Yin (2001, p. 131), é necessário examinar dados e recombina evidências tendo em vista proposições iniciais do estudo. A estratégia usada para este trabalho é a baseada em proposições teóricas que reflete o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir (YIN, 2001, p. 133). A análise em si é feita através da lógica da adequação ao padrão. Esta compara um padrão fundamentalmente empírico com a base prognóstica ou com várias outras previsões alternativas. Os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna se os padrões coincidirem (YIN, 2001, p. 136).

O estudo de caso da Racco Cosméticos para a criação de um modelo para o desenvolvimento de produtos cosméticos consiste no levantamento da situação atual desta atividade dentro da empresa e a comparação com a revisão bibliográfica. Sempre com objetivo tanto de compreender melhor o processo de desenvolvimento de produtos quanto de aplicar as práticas mais adequadas à Racco.

Para isto, o primeiro passo foi a pesquisa bibliográfica. Livros e documentos relacionados diretamente com a gestão de desenvolvimento de produtos foram as fontes utilizadas no primeiro momento. A busca de modelos, processo e exemplos práticos de outras organizações foram importantes revisões da bibliografia para o conhecimento mais profundo da área. A única limitação metodológica nesta etapa foi a existência de poucos livros disponíveis diretamente relacionados ao tema processo de gestão do desenvolvimento de produto no Brasil, o que não garantiu uma comparação profunda entre diversas obras. Em seguida, ocorreram consultas a

livros dos autores de gerência de produtos mais focados na descrição deste cargo. Também foi realizado o estudo de marketing em um contexto mais geral da matéria. O intuito era de buscar uma ênfase mais mercadológica e até mesmo ligada aos demais componentes do mix de marketing (preço, praça e promoção) com uma visão interligada a produto. E como o foco de diferenciação em produtos, principalmente na área cosmética, é a inovação, parte do levantamento de dados foi direcionado a este assunto. As mulheres ainda são a maior parte da consumidoras de cosméticos, mesmo com mercados masculinos e infantis crescendo constantemente, portanto, uma breve referência teórica a este público-alvo sob o ponto de vista de produtos foi realizada.

As informações sobre a empresa foram levantadas nos contatos com os membros da área de marketing de produtos e da diretoria corporativa. Como o departamento de marketing de produtos passa por uma reestruturação neste ano de 2008, o contato freqüente para a discussão das melhorias nos processos e atividade atuais possibilitou o levantamento de uma grande variedade de informações úteis e previamente analisadas pelos envolvidos.

A pesquisa bibliográfica e da empresa resultaram em documento útil para a formulação dos problemas na área de desenvolvimento de produtos da Racco Cosméticos que devem ser solucionados com a adequação do novo modelo de processos e gestão.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA RACCO

A Racco é uma empresa de cosméticos que atua no mercado porta a porta há 20 anos. Os produtos comercializados abrangem as seguintes linhas: facial, corporal, capilar, maquiagem, perfumaria, infantil e solar, além de produtos para aromatização de ambientes e uma linha de alimentos (shakes, refrescos, sopas e bebidas). São feitos lançamentos mensais, acompanhando a periodicidade do catálogo de vendas (Racco Mania), e cerca de 20 novos produtos são lançados na convenção anual que acontece no final do mês de outubro.

As concorrentes diretas da Racco são as empresas porta a porta tanto de grande quanto de pequeno e médio porte. Já as indiretas são as franquias, as de mercado de massa e as presentes em perfumarias e drogarias. O diferencial da empresa é a união das inovações em produtos com flexibilidade, livre da burocratização de processos e documentos excessivos, que garantem velocidade no lançamento. Assim, é capaz de lançar itens com tecnologias inovadoras muito à frente de seus concorrentes maiores e com a qualidade que os pequenos não conseguem atingir.

O objetivo da empresa é sempre inovar no mercado brasileiro o que a traz espaço em mídia, paga e gratuita, e atende às necessidades de venda dos consultores. A incorporação de novos ativos, como o DMAE, industrializado pela primeira vez no Brasil pela Racco, é uma grande inovação que contribui imensamente para ampliar o valor da marca. Além disto, a empresa também procura criar novos conceitos, como a deocolônia de ambientes, agregar valor a produtos existentes, exemplos são os batons com filtros solares, e sempre buscar novos ingredientes que envolvam tecnologia e eficácia. A criação de produtos inovadores é um foco na empresa, como um atributo que estabelece diferenciais competitivos. As idéias para lançamentos inovadores chegam quase que espontaneamente à empresa por meio de apresentações de fornecedores de matérias-primas,



verificações pontuais de produtos de concorrentes nacionais e internacionais ou sugestões esporádicas da equipe de campo. O ciclo de vida dos produtos é baseado em históricos de vendas e opiniões de consumidores e equipe de campo (distribuidores e consultores). Uma profissionalização na busca de informações com a participação mais freqüente da equipe em eventos e também a obtenção de materiais técnicos e informativos teve início nos últimos anos. Muito aprendizado já foi adquirido, mas imagina-se que ainda há bastante para evoluir. O uso de fundamentos teóricos que embasem a atuação prática é cada vez mais necessário.

A sede da Racco está localizada na cidade industrial de Curitiba. A empresa possui cerca de 400 funcionários contratados, 700 promotorias (distribuidores autônomos) e 300.000 consultores (vendedores autônomos) em todo o Brasil. A empresa também atua em outros países, como Bolívia, Paraguai, Estados Unidos, Portugal, Angola e França.

A origem da empresa é familiar. Atualmente, a Racco passa por uma reestruturação e novos cargos e departamentos estão sendo criados. Dentro disto, é também fundamental a definição de funções no que diz respeito à gestão de produtos.

De uma maneira resumida, a empresa hoje está dividida conforme as seguintes gerências (FIGURA 10):

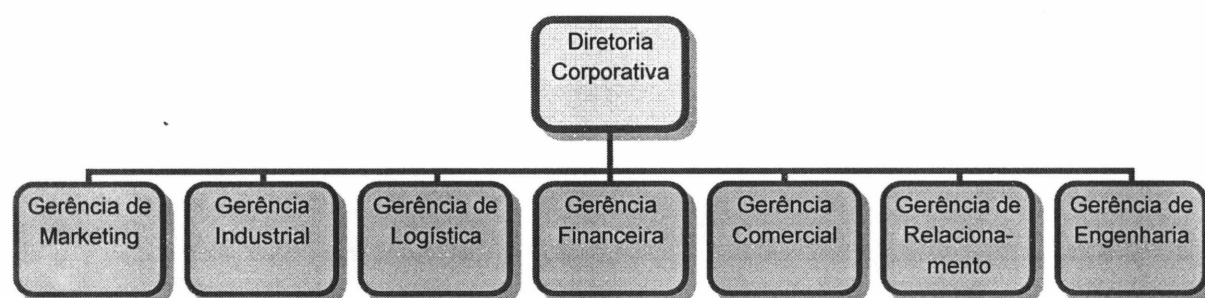


FIGURA 10 – GERÊNCIAS DA RACCO COSMÉTICOS  
FONTE: A AUTORA (2008)

## 4.2 A PRÁTICA DO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS NA RACCO

A área de marketing de produtos atua hoje desenvolvendo as seguintes atividades:

- a) elaboração de planejamento do produto, contendo seleção de idéias, dados de mercado, definição de público-alvo, levantamento de concorrência, direcionamento no portfólio, posicionamento, definições técnicas para formulação e embalagem, estudo de preços, análise de viabilidade econômica e estudos para comercialização;
- b) pesquisa de tendências nacionais e internacionais em produtos através de reuniões com fornecedores, participação em eventos, busca no mercado, acesso a periódicos do setor, informações recebidas através da equipe de vendas etc.;
- c) elaboração de cronogramas e coordenação de atividades junto à equipe multidisciplinar de desenvolvimento de produtos, formada por membros das áreas de P&D, regulatórios, design, qualidade, suprimentos, industrial e logística;
- d) criação de textos de embalagem;
- e) controle e levantamento de resultados dos testes de produtos que são realizados com a entrega de amostras a voluntários. Questionários e entrevistas são feitos para acompanhar a atividade;
- f) preparação de materiais de apoio, como apostilas de produtos, direcionadas à equipe de venda e preparação de briefing para os departamentos de comunicação e relacionamento;
- g) gestão do portfólio atual de produtos. Atividade que passa por processo de implantação e deve ser iniciada no segundo semestre de 2008.

O organograma do desenvolvimento e gestão de produtos funciona, atualmente, na Racco da seguinte maneira (FIGURA 11):

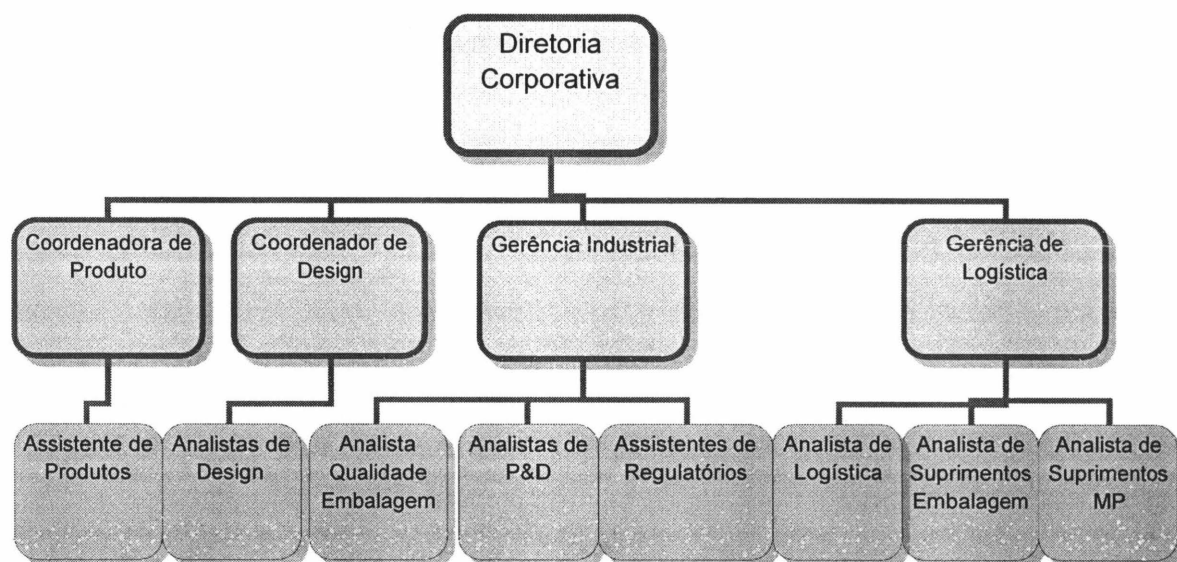


FIGURA 11 – EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PRODUTOS  
 FONTE: A AUTORA (2008)

A empresa ainda não tem um processo definido por documentos, organogramas ou outros meios que podem funcionar como guias para a criação de novos produtos e uso planejado da inovação e da tecnologia. Como já comentado anteriormente, a idéia inicial parte espontaneamente de fontes variadas e o ciclo de vida não é analisado também através de documentações completas. Além de que o cronograma durante a fase de criação não incorpora passos fundamentais que precisam abranger, inclusive, o fator tempo.

Hoje, a primeira etapa é iniciada pelo departamento de marketing de produtos que durante os meses de outubro, novembro e dezembro levanta as idéias gerais e tendências do mercado nacional e internacional. Reúne então a equipe de P&D e design para preparar a primeira apresentação para a presidência e a diretoria corporativa. Esta apresentação abrange pontos como o diferencial do produto, os apelos de marketing, a atuação da concorrência, sugestão de matérias-primas, ativos cosméticos e embalagens. A presidência e a diretoria corporativa selecionam os produtos preferidos e a coordenadora de produto prepara uma lista com os produtos que serão lançados na convenção internacional Racco no mês de outubro seguinte e ao longo do próximo ano. Após a definição da listagem, é apresentado um planejamento detalhado do produto com base no planejamento estratégico da empresa para a presidência e a diretoria corporativa, contendo pontos como estudo de mercado (concorrência, público-alvo, tendências, resultados de vendas em anos

anteriores, participação dos produtos etc.), definição do produto (características necessárias para o desenvolvimento de formulação e embalagem, incluindo estudo de custos e preço de venda), comunicação (orientação para os departamentos de marketing e relacionamento) e cronograma de atividades. Então, são reunidos os departamentos de marketing de produto, pesquisa e desenvolvimento (P&D), suprimentos, logística, industrial, regulatórios e design. Estes tomam conhecimento dos produtos definidos através da apresentação do *briefing*, que é um resumo do planejamento detalhado do produto, e seguem o cronograma de desenvolvimento estabelecido pelo marketing de produto. Semanalmente, a coordenadora e a assistente de produtos reúnem tais departamentos em grupos divididos da seguinte maneira:

- a) grupo 01: regulatórios e P&D;
- b) grupo 02: P&D;
- c) grupo 03: logística, com foco em prazo de produção, e P&D;
- d) grupo 04: design, qualidade e suprimentos de embalagens;
- e) grupo 05: P&D e suprimentos de matérias-primas.

Os assuntos tratados nestes grupos são:

- a) grupo 01: envio dos produtos para testes em laboratórios credenciados para estudo de segurança e eficácia, análise dos resultados efetivos e registro na ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária). Ao P&D, cabe repassar todas as informações relativas ao desenvolvimento e discriminação da fórmula, além do acompanhamento integral da documentação para prover todos os dados necessários para o trabalho. O departamento de regulatórios controla a montagem do processo, envios para laboratórios e ANVISA e análise dos resultados;
- b) grupo 02: desenvolvimento da formulação dos produtos com todas as características definidas no *briefing* e cumprimento dos prazos estabelecidos para testes com voluntários e finalização da composição;
- c) grupo 03: controle das datas para recebimento de matérias-primas e embalagens, fabricação do piloto e produção do primeiro lote. Também envolve a entrada dos produtos em estoque e envio no prazo para os clientes;

- d) grupo 04: proposta de *layout*, estudo de viabilidade, orçamentos, compras e controle dos prazos de entrega de embalagens;
- e) grupo 05: determinação das características essenciais dos componentes e ativos, orçamentos, compras e controle dos prazos de entrega de matérias-primas.

Como parte do cronograma de atividades, os departamentos de marketing, que no caso da Racco é mais direcionado à comunicação, comercial e relacionamento são reunidos para tomar conhecimento dos pontos principais do produto que devem comunicar tanto aos consumidores quanto à equipe de campo.

### 4.3 SUGESTÕES PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

#### 4.3.1 Processo de desenvolvimento de produtos

O planejamento, a coordenação e o controle (MACHADO; TOLEDO, 2008, p. 2) das atividades de desenvolvimento de produtos são colocados em prática na Racco. Porém, com o crescimento da empresa, do número de lançamentos e da equipe de trabalho, a criação de um processo mais completo desde o início e aprovação da idéia até o lançamento no mercado e seu acompanhamento posterior é necessário.

A empresa já atua com uma equipe multidisciplinar formada por membros dos departamentos de produto, P&D, regulatórios, produção, logística, suprimentos, design e qualidade, além do marketing, do relacionamento e do comercial no momento do lançamento. Assim, situa-se dentro do novo escopo proposto por Amaral *et al.* (2006, p. 11). Quanto às funções no processo de desenvolvimento de produto, a divulgação do planejamento estratégico para pessoas importantes para as atividades é algo que precisa ser aprimorado. Também o monitoramento do mercado pode ser melhor aplicado. A orientação à equipe de vendas e de atendimento ao cliente começou a ser praticada com afinco nos últimos meses com

resultados positivos. As áreas de P&D, suprimentos, produção e logística, citadas pelo autor, já desempenham as atividades descritas, mas a aplicação do processo adequado tende a melhorar a questão do *lead time* e fluxo de informações entre elas.

A Racco Cosméticos possui as fases pré-desenvolvimento, desenvolvimento e pós-desenvolvimento, porém a duração e o cumprimento de todas as etapas, conforme levantado na fundamentação teórica deste estudo de caso, podem passar por adaptações com objetivo de melhorar os processos e os departamentos atuarem de forma completa em suas funções.

Outro ponto a ser estruturado são as avaliações na entrega de resultados, também conhecida como *deliverables*. Já existem algumas reuniões em projetos mais críticos para tratar deste assunto. Porém, é necessária a criação de um processo padrão que auxilie na análise dos pontos fortes e fracos com fidelidade ao que foi planejado em cada fase do desenvolvimento do produto. Um dos principais objetivos, além de analisar o projeto em questão, é gerar aprendizado para futuros desenvolvimentos.

#### 4.3.1.1 Pré-desenvolvimento

O pré-desenvolvimento começa na Racco exatamente com um modelo de funil. O departamento de marketing de produto reúne as áreas que trabalham com a parte necessariamente mais criativa: pesquisa e desenvolvimento (P&D) e design. Neste momento, é aberto o espaço para entrega de idéias de produtos com um prazo definido. Os três departamentos, incluindo o próprio marketing de produto, iniciam as pesquisas com levantamento de tendências nacionais e internacionais, visitas de fornecedores, sugestões da equipe de vendas e inúmeras fontes espontâneas. São feitas reuniões semanais para a filtragem das idéias que são transformadas em um planejamento resumido. Este contém uma idéia básica dos principais ativos e das embalagens sugeridos e é apresentado para a diretoria corporativa que faz o primeiro papel de seleção dentro do funil, considerando inclusive as restrições ligadas principalmente à produção (maquinário, capacidade

etc.) e aos preços ao consumidor. Com esta aprovação, uma reunião é marcada com a presidência e uma apresentação breve, mas com argumentos que detalham a intenção do projeto com fundamentos e demonstração de responsabilidade sobre as atividades é realizada para vender a idéia à alta-administração (MACHADO; TOLEDO, 2008, p. 79). É feita a última seleção de idéias que, então, são transformadas na listagem de lançamentos citada anteriormente.

A importância à integração do desenvolvimento de produto ao planejamento estratégico da empresa como um todo (AMARAL *et al.*, 2006, p. 51) e ao estudo de portfólio com os itens existentes já começa a aparecer na empresa que planeja a estruturação destas atividades no departamento de marketing de produto. A este estudo de caso cabe indicar onde estas atividades devem ser encaixadas.

Inclusive, com relação ao planejamento estratégico, na questão tecnológica, a empresa e sua diretoria já definem a Racco como uma indústria de cosméticos voltada para tratamentos efetivos e inovadores. Estes tratamentos podem envolver toda a linha de produtos com cosméticos corporais, faciais, infantis e capilares, além de maquiagens e perfumaria que englobam novidades com apelos de marketing, aliados a resultados visíveis, que se destacam no mercado e posicionam a Racco. Exemplos são o Sérum Facial Crono Reversor Ciclos d' Racco, o primeiro produto com a tecnologia antienvelhecimento com DMAE industrializado no Brasil, e o agora, a Deo Colônia Emoções que, além de ser o único produto assinado pelo cantor Roberto Carlos, conseguiu incorporar em sua composição notas de rosas brancas, ícone do show do artista. A frequência de inovação também é um ponto estratégico da empresa que tem como meta lançar cerca de 45 produtos ao ano, sendo 20 deles na convenção internacional que acontece no mês de outubro. Esta decisão é reflexo da atuação do mercado de cosméticos porta a porta que exige novidades frequentes para que o consultor tenha motivo para visitar mensalmente suas consumidoras com o intuito de apresentar os lançamentos. Este volume alto de desenvolvimento de produtos e atuação com uma equipe enxuta, faz com que a Racco busque constantemente novas formas de se planejar para a execução precisa e eficiente de seus projetos.

Os levantamentos prévios (GOBE *et al.*, 2004, p. 141) são feitos através de rápidas análises durante reuniões que não exigem a preparação de documentações, mas sim a troca de idéias iniciais. Por exemplo, são avaliadas oportunidades de





Definir escopo do projeto									
Preparar declaração de escopo									
Adaptar o modelo de referência									
Definir atividades e sequência									
Preparar cronograma									
Avaliar riscos									
Preparar estimativa do projeto com custos									
Analisar viabilidade econômica do projeto									
Definir indicadores de desempenho									
Definir plano de comunicação									
Planejar e preparar aquisições									
Preparar Plano de Projeto									

QUADRO 12 – MODELO DE PDP ADAPTADO PARA A RACCO. PRÉ-DESENVOLVIMENTO  
 FONTE: ADAPTADO PELA AUTORA (2008) DE AMARAL *et al.* (2006, P. 519)

Como a Racco desenvolve produtos tecnológicos e, muitas vezes, com embalagens criadas especialmente para a empresa, o pré-desenvolvimento precisa contemplar todas as atividades propostas pelo modelo de Amaral *et al.* (2006, p. 519).

#### 4.3.1.2 Desenvolvimento

A equipe envolvida no projeto de cada produto da Racco já recebe as informações do *briefing* através de uma reunião de apresentação do mesmo. Porém, isto acontece hoje de forma unilateral, ou seja, é preciso envolver a equipe para que cada departamento apresente uma visão mais crítica do projeto já nas fases iniciais. Esta é justamente a finalidade deste modelo proposto por Amaral *et al.* (2006, p. 519) e que, agora, é adaptado à Racco.

O projeto informacional (QUADRO 13) é a fase que a equipe deve revisar e definir todas as especificações com a visão de cada área para que o produto apresente ótimos resultados no final do projeto. Por exemplo, casar as necessidades

dos clientes (MACHADO; TOLEDO, 2008, p. 17) com as definições técnicas do produto já nos primeiros momentos será um passo muito importante para o processo de desenvolvimento de produtos na Racco.

Macrofase/Fase/Atividade	Áreas de Conhecimento								
Macrofase: Desenvolvimento	Produto	P&D	Regulatórios	Produção	Design	Suprimentos Embalagens	Suprimentos Matéria-Prima	Qualidade de Embalagem	Marketing e Comercial
<b>Fase: Projeto Informacional</b>									
Atualizar o Plano do Projeto Informacional									
Revisar e Atualizar o Escopo do Produto									
Detalhar o ciclo de vida do produto e definir seus clientes									
Identificar os requisitos dos clientes do produto									
Definir requisitos do produto									
Definir especificações da meta do produto									
Monitorar a viabilidade econômico-financeira do produto									
Avaliar fase									
Aprovar fase									
Documentar as decisões tomadas e registrar lições aprendidas									

QUADRO 13 – MODELO DE PDP ADAPTADO PARA A RACCO. PROJETO INFORMACIONAL  
 FONTE: ADAPTADO PELA AUTORA (2008) DE AMARAL *et al.* (2006, P. 520)

Na Racco, a fase de concepção do produto envolve o trabalho intenso das áreas de P&D e design. A estes departamentos cabe, respectivamente, desenvolver a fórmula e a embalagem do produto, o que em cosméticos são as partes físicas de maior importância no projeto. Após as primeiras definições de fórmula, que são testadas por uma equipe de voluntários selecionados, e a idéia de embalagem com a definição de componentes e materiais necessários, o departamento de suprimentos entra em contato com os fornecedores para estudar a viabilidade do projeto tanto com relação a prazos e custos quanto a especificações técnicas.



Modelar funcionalmente o produto									
Desenvolver princípios de solução para as funções									
Desenvolver as alternativas de solução para o produto									
Definir arquitetura para o produto									
Analisar sistemas, subsistemas e componentes (SSC)									
Definir ergonomia e estética									
Definir fornecedores e parcerias de co-desenvolvimento									
Selecionar a concepção do produto									
Planejar o processo de manufatura macro									
Atualizar estudo de viabilidade econômica									
Monitorar a viabilidade econômico-financeira do produto									
Avaliar fase									
Aprovar fase									
Documentar as decisões tomadas e registrar lições aprendidas									

QUADRO 14 – MODELO DE PDP ADAPTADO PARA A RACCO. PROJETO CONCEITUAL.  
 FONTE: ADAPTADO PELA AUTORA (2008) DE AMARAL *et al.* (2006, P. 520)

O projeto detalhado é feito na Racco pela área de marketing de produtos. Já citado anteriormente, existe o planejamento detalhado do produto que começa em outra etapa como uma idéia geral do produto para apresentação à diretoria corporativa e que migra para um briefing para a equipe. Hoje, ele contém estudo de mercado com detalhamento de dados de vendas nacionais e internacionais em cosméticos, dados internos, informações sobre público-alvo e tendências mundiais. Em sua segunda parte, detalha as informações sobre o produto com informações sobre a formulação para P&D, dados de embalagens para design, definição geral para produção e decisões referentes ao processo de registro do produto junto aos órgãos competentes. Neste documento, também está contemplada a verba disponível para o projeto.

A literatura estudada na fundamentação teórica permite justamente visualizar a necessidade de adaptação deste planejamento. O ideal é dividi-lo









Gerenciar lançamento									
Acompanhar fornecimentos iniciais									
Atualizar plano de fim de vida									
Monitorar a viabilidade econômico-financeira									
Avaliar fase									
Aprovar fase									
Documentar as decisões tomadas e registrar lições aprendidas									

QUADRO 17 – MODELO DE PDP ADAPTADO PARA A RACCO. LANÇAMENTO DO PRODUTO  
 FONTE: ADAPTADO PELA AUTORA (2008) DE AMARAL *et al.* (2006, P. 522)

#### 4.3.1.3 Pós-desenvolvimento

A Racco estrutura, neste ano de 2008, um trabalho de pós-desenvolvimento, chamado de gestão de portfólio. O intuito é que o marketing de produto acompanhe as linhas existentes com seus resultados e decisões estratégicas a serem tomadas ao longo da vida de cada produto. O modelo de Amaral *et al.* (2006, p. 519), adaptado a seguir (QUADRO 18), contribuirá imensamente para a criação deste processo.

Atualmente, a equipe que atuou no desenvolvimento do produto é requisitada em um momento de necessidade, como resposta de solicitações de consumidores, equipe de vendas e alterações em formulações e embalagens.

A auditoria, segundo as sugestões de Gurgel (1995, p. 111), é feita de maneira passiva. Ou seja, são recebidas reclamações ou elogios de consumidores e clientes que contribuem espontaneamente para a avaliação, sem o questionamento ativo por parte da empresa. A análise do desempenho do produto é medida em paralelo às necessidades mercadológicas. Muitas vezes a consequência é a verificação da manufatura. Porém, a avaliação comparativa precisa ser aplicada com maior freqüência na Racco, podendo ocorrer através da compra mais intensa para desmembramento dos produtos similares da concorrência.









Obter recursos de fabricação									
Planejar Produção Piloto									
Produzir Lote Piloto									
Desenvolver processo de produção									
<b>Fase: Lançamento do Produto</b>									
Desenvolver processo de vendas									
Desenvolver processo de distribuição									
Desenvolver processo de atendimento ao cliente									
Promover marketing de lançamento									
Documentar as decisões tomadas e registrar lições aprendidas									
<b>Macrofase: Pós-desenvolvimento</b>									
<b>Fase: Acompanhar e Melhorar o Produto</b>									
Avaliar satisfação do cliente									
Monitorar desempenho do produto (técnico, econômico, de produção e de serviços)									
<b>Fase: Descontinuar Produto</b>									
Planejar a descontinuidade do produto									
Avaliação geral e encerramento do projeto									

QUADRO 20 – MODELO DE PDP ADAPTADO PARA PRODUTOS MENOS COMPLEXOS NA RACCO  
 FONTE: ADAPTADO PELA AUTORA (2008) DE AMARAL (2006, P. 519)

#### 4.3.3 Ciclo de vida do produto

O estudo de ciclo de vida é uma atividade que ainda não é aplicada com planejamento completo na Racco. Como está situada, em sua maior parte, na macrofase pós-desenvolvimento também fará parte das ações de gestão do portfólio que começará a ser estruturado na área de marketing de produtos neste ano na empresa.

Como pontos destacados por Raimar Richers (2000, p. 226) que influenciam no ciclo de vida do produto, a equipe de vendas da Racco, como já citado, atua no mercado porta a porta que exige novidades freqüentes. Os lançamento e inovações são necessários, pois são motivos para as visitas aos consumidores. Desta maneira,

vários produtos entram em linha durante um ano, sendo que a maior parte dos existentes são mantidos e alguns retirados. As novas tecnologias também chamam a atenção da empresa que sempre está atenta para lançar cosméticos com matérias-primas ou embalagens inovadoras antes de seus concorrentes. O crescimento da empresa, que atrai fornecedores interessados em contratos de exclusividade e prontos para apresentar itens inéditos, e a flexibilidade de atuação da equipe contribuem para colocação em prática destes lançamentos.

O ciclo de vida, conforme gráfico de Kotler (1998, p. 224), mesmo não seguindo as estratégias exatamente mencionadas na Racco Cosméticos, é aplicado no dia a dia da empresa. Por exemplo, existem produtos com vida longa que passam por *redesign* e reformulação para atender às exigências do mercado, como inclusão de matérias-primas com maior tecnologia e atualização de embalagens com características mais modernas e visuais adequados a toda a linha. Os cosméticos que fazem parte desta mudança são aqueles com histórico positivo que têm a possibilidade, inclusive, de voltar de uma fase de maturidade ou declínio para a de crescimento. Em contrapartida, aqueles itens que não acrescentam mais valor são retirados de linha. Existem também os produtos de edição limitada, comemorativos de datas especiais, que merecem um estudo especial na empresa, já que seu ciclo de vida é muito mais curto do que o dos outros cosméticos.

A Racco tem percebido nos últimos anos, em que empregou inovações mais freqüentes, que alguns produtos muito importantes tanto para sua imagem de marca quanto em vendas começam a entrar em uma fase de maturidade com tendência ao declínio. Isto chama a atenção e foi justamente o ponto que exigiu a implantação em breve de um trabalho de gestão do portfólio.

#### 4.3.4 Papéis das pessoas envolvidas no PDP

A equipe de PDP da Racco já tem suas funções definidas, porém a análise da fundamentação teórica permite verificar novas possibilidades de atuação e a revisão das atividades atuais desenvolvidas por cada um dos membros. Assim, em

comparação com o descrito por Amaral *et al.* (2006, p. 49), chega-se às seguintes observações para cada um dos papéis:

- a) membros da diretoria: como na fundamentação teórica citada, são responsáveis pelo planejamento estratégico, aconselhamento, auditoria das atividades e decisões tomadas na Racco. A diretoria da empresa é composta pela diretoria corporativa e a presidência. No início de cada ano, finalizam o planejamento estratégico referente aos 12 meses seguintes, juntamente com as gerências funcionais. Os aconselhamentos e aprovações são feitos conforme a necessidade de cada projeto. Também são responsáveis, como citado anteriormente, pela aprovação final no funil de idéias de produtos do qual resulta a listagem de lançamentos para o ano. A Racco preza por uma proximidade muito grande entre a diretoria e todos os membros da equipe, o que é uma filosofia da empresa que tem origem familiar;
- b) gerente funcional: a função específica de gerente de produto está sendo desenhada na Racco Cosméticos e, neste momento, é acumulada pela diretora corporativa. A esta diretoria corporativa estão subordinados os departamentos de marketing de produto e design. Os demais gerentes funcionais que participam mais intensamente do processo de desenvolvimento de produto são os de logística, que gerencia as áreas de suprimentos, produção e centro de distribuição, e industrial, responsável pelos setores de P&D, fabricação, envase, qualidade e regulatórios. As gerências de relacionamento, comercial e marketing participam de maneira pontual no início, através de informações para o planejamento do produto, e ao final na fase de lançamento. Por motivos estratégicos, o marketing de produto não é subordinado ao departamento de marketing no momento, mas existem estudos para integrar tais setores;
- c) responsável pela engenharia: não existe um setor de engenharia, propriamente dita, na Racco, mas é uma função muito importante e que pode ser desenvolvida no futuro dentro do processo de desenvolvimento de produto da empresa;
- d) gerente de projetos: a coordenadora de marketing de produto é responsável pela gestão dos projetos da área, liderando a equipe de



desenvolvimento, sempre com o apoio da diretora corporativa que acumula a função de gerente de produto. O repasse de informações, o controle de cronogramas e as aprovações junto à diretoria corporativa são realizados pela coordenadora. É auxiliada pela assistente de produtos que atua nas atividades mais operacionais. A atuação por projetos ou até mesmo por categoria de produtos já é planejada, conforme a empresa apresente crescimento e necessidade desta divisão que se mostra muito interessante;

- e) especialistas: o desenvolvimento de um trabalho com universidades através da manutenção de centros de pesquisa já é praticada por alguns concorrentes do setor cosméticos e mostra-se cada vez mais interessante para a Racco. Este formato de trabalho não é aplicado na empresa, mas é atrativo à medida que a tecnologia cosmética evolui. Atualmente, a Racco contrata os serviços de uma consultora farmacêutica que desenvolve os produtos que englobam ativos mais tecnológicos em suas formulações;
- f) parceiros: os fornecedores costumam ser ótimas fontes de informação sobre as tendências em cosméticos tanto no que se refere a matérias-primas quanto a embalagens. O contato freqüente e um bom relacionamento com tais parceiros pode ser a fonte de projetos interessantes;
- g) time de planejamento estratégico de produto: os membros da diretoria corporativa e do marketing de produtos são os responsáveis pelo desdobramento do planejamento estratégico em portfólio de produtos da Racco. A referência bibliográfica cita a atuação dos gerentes funcionais nesta atividade, o que realmente mostra-se interessante e aplicável na empresa;
- h) time de desenvolvimento: envolve os setores de marketing de produto, P&D, regulatórios, produção, suprimentos, qualidade de embalagem e design, além da consultora farmacêutica, nas atividades diárias dos projetos da Racco. Os membros que são selecionados por projetos, atualmente, são somente os analistas de design e P&D. As demais funções são exercidas pelas mesmas pessoas. Montar times por projetos,

como citado na literatura, é um plano futuro quando a estrutura permitir a divisão por categorias de produtos ou algo semelhante;

- i) time de avaliação: a aprovação da continuidade dos projetos é feita pela diretoria corporativa e, em alguns casos, também pela presidência. A revisão de fases é, realmente, interessante e pode ser implantada conforme a estrutura proposta neste estudo de caso;
- j) time de acompanhamento do produto: como o pós-desenvolvimento está em fase de implantação no ano de 2008 na Racco, não há a definição exata de um time de acompanhamento. Porém, a prática exige a resposta a consumidores, equipe de campo e até mesmo mudanças que são realizadas pelas pessoas que, geralmente, participaram do desenvolvimento e possuem maior conhecimento sobre o produto.

A gerência de produto, como descrevem os autores Gobe *et al.* (2004, p. 13) e Mattar e Santos (1999, p. 29), é uma função hoje exercida pela diretora corporativa, que desempenha o papel de gerente de produto no momento, e pela coordenadora de produto. A principal atividade desenvolvida é a coordenação da equipe multidisciplinar, formada por membros dos departamentos de regulatórios, P&D, produção, logística, suprimentos, design e qualidade, para cada projeto. A maior parte destes departamentos possui seus gerentes funcionais (industrial e logística), mas quando o assunto é relacionado a lançamentos, *redesigns* ou itens em linha são liderados pela gerência e coordenação de produtos. Visão de futuro, planejamento dentro das datas ideais, disposição ao risco, apoio aos colegas da área comercial e de comunicação, realização de testes de mercados, decisões relativas a modificações, contatos com fornecedores e levantamento de custos são outras atividades e habilidades que fazem parte do dia-a-dia da gerente e da coordenadora de produtos na Racco Cosméticos. Hoje, a empresa possui apenas uma gerência que responde por todos os produtos em linha. Já existe uma previsão para a futura divisão por categorias com o aumento do número de itens disponíveis e a serem desenvolvidos anualmente.



#### 4.3.5 Gestão de desenvolvimento de produtos e o marketing mix

O desenvolvimento simultâneo de produto, em que os setores atuam juntos, é a abordagem mais indicada para a Racco aplicar o modelo de oito etapas proposto por Kotler (1998, p. 217) para conduzir os processos de lançamento de produtos.

As primeiras etapas, chamadas respectivamente de geração e seleção de idéias, podem ser inclusive utilizadas no início da macrofase de pré-desenvolvimento, conforme o modelo anteriormente adaptado para a Racco (AMARAL, 2006). O interessante da visão de Kotler (1998) é que ela é voltada para o Marketing como um todo, ou seja, não apenas contemplando produto, mas também os outros 3Ps (KOTLER, 1998, p. 32): promoção, praça e preço. Assim, na geração de idéias, o autor cita as fontes internas com a utilização de técnicas de *brainstorm* e consulta a vendedores, pesquisas com consumidores, análise de produtos concorrentes, proximidade a distribuidores e fornecedores e outras fontes, como consultas a periódicos, eventos (cursos, seminários etc.), institutos de pesquisa e universidades. Já em seleção de idéias, Kotler (1998, p. 32) cita o exemplo de empresas que possuem formulários com padrão para descrição do produto, mercado-alvo, concorrência e estimativa geral do tamanho do mercado, preço, tempo e custos de fabricação e taxa de retorno. As duas etapas da maneira que se apresentam são viáveis para a Racco. Grande parte das atividades comentadas na etapa de geração de idéias são praticadas pela empresa, mas o importante é visualizá-las desta maneira estruturada para a melhor organização do processo. A apresentação durante a seleção de idéias também é feita de maneira semelhante na Racco, porém não tão completa como a indicada pelo autor. Mas, o mais interessante nesta segunda etapa é a possibilidade de uso da tabela de processo formal de avaliação (KOTLER, 1998, p. 219) para estabelecer um critério mais palpável do que o aplicado hoje na Racco, que é baseado em opiniões subjetivas e histórico de vendas da empresa.

Com nome até mesmo semelhante, a etapa de desenvolvimento e teste do conceito pode ser aplicada na fase do projeto conceitual da macrofase desenvolvimento do modelo de Amaral *et al.* (2006, p. 519) adaptado para a Racco. Kotler (1998, p. 219) recomenda a criação de vários conceitos como alternativa para

o produto que devem ser testados com consumidores-alvo, podendo ser apresentados por meio de imagens ou *mockups* do item. Para a Racco, é aconselhável adotar este processo de definição de conceito no período do projeto conceitual para a criação de textos de embalagem que são fundamentais para a entrada na fase do projeto detalhado com a elaboração do protótipo para homologação.

A estratégia de marketing, que é a quarta etapa, pelas suas características indica ser melhor empregada na macrofase de pré-desenvolvimento do modelo adaptado para a Racco (AMARAL, 2006, p. 519). É uma estratégia inicial que se encaixa na fase de planejamento do projeto no pré-desenvolvimento. A etapa permite visualizar os principais dados gerais relacionados com marketing, como mercado-alvo, posicionamento, metas de vendas, de participação no mercado e de lucros, preço, distribuição, orçamento de marketing, planejamento das vendas e estratégias de marketing mix, que contribuirão para as próximas fases e macrofases do modelo.

Na quinta etapa, a análise comercial também se aplica ao planejamento do projeto na macrofase pré-desenvolvimento do modelo ajustado para a Racco (AMARAL *et al.*, 2006, p. 519). Os estudos de vendas, custos e projeções de lucros podem ser utilizados de maneira produtiva nas atividades de avaliação de riscos, preparação da estimativa do projeto com custos e análise da viabilidade econômica contidas no modelo.

A descrição de Kotler (1998, p. 221) para a sexta etapa, que é o desenvolvimento do produto propriamente dito, é perfeita para ser utilizada na fase de projeto detalhado do modelo de Amaral *et al.* (2006, p. 519) adequado para a Racco. A criação do protótipo abrangendo aspectos funcionais e psicológicos para testes em laboratório e com consumidores é uma indicação muito interessante para emprego nas atividades da fase citada.

O teste de marketing, sétima etapa para Kotler (1998, p. 221), é muito atrativo por realizar simulações bem realistas que unem produto e seus programas de marketing. Principalmente, o teste de posicionamento, propaganda e marcas são importantes para as primeiras atividades da fase lançamento do produto da macrofase desenvolvimento do modelo (AMARAL *et al.*, 2006, p. 519) adaptado para a Racco. A oitava etapa, comercialização, também é conveniente para a fase de

lançamento do produto, principalmente, quando atua no desenvolvimento dos processos de vendas, distribuição e atendimento ao cliente, além da promoção do marketing de lançamento e acompanhamento dos fornecimentos iniciais. Kotler (1998, p. 224) ressalta a importância de decidir pelo momento de introdução do produto, considerando a absorção de vendas de produtos existentes e a conjuntura econômica.

É conveniente destacar que este estudo de caso tem como o principal foco o modelo adaptado para a Racco com base no exposto por Amaral *et al.* (2006, p. 519). As etapas de Kotler (1998, p. 217) foram encaixadas dentro deste modelo, como importantes contribuições que personalizam a atuação da Racco. Desta maneira, tais estágios não seguem necessariamente a ordem cronológica proposta por Kotler (1998, p. 224).

As recomendações de Raimar Richers (2000, p. 223) são muito importantes para um *checklist* ou até mesmo como dicas para serem implantadas na empresa como um todo. Hoje, a equipe da Racco aplica aquelas relacionadas ao enquadramento dos lançamentos nos objetivos estratégicos e mercadológicos da empresa quando mantém seu principal foco em produtos de tratamento com resultados efetivos. Também protege seus produtos através de patentes, mantém sigilo durante o período de desenvolvimento e promove campanhas de divulgação intensas para os lançamentos inovadores com atenção para a tecnologia aplicada e pioneirismo nas ações. Quando trata de inovação, sempre busca lançar produtos com características diferenciadas para posicionar a marca no mercado, mesmo reconhecendo que a avaliação anterior à comercialização não é muito previsível. A equipe para a empresa é muito importante, portanto, sempre é incentivado o equilíbrio do entusiasmo e da razão entre membros, além da definição de funções exatas para cada pessoa do time e a seleção de coordenadores que não temem a inovação. Algumas recomendações de Richers (2000, p. 223) ainda não são totalmente implantadas ou seguidas na Racco, porém indicadas para adaptação neste novo modelo, como: encarar o desenvolvimento como um sistema sempre; enquadrar as inovações em categorias distintas (simples mudanças de produtos existentes, funcional ou “revolucionária”); testar a receptividade de produtos inovadores, mesmo com risco de perda do sigilo; focar a atenção para previsão de mudanças nas primeiras fases do projeto, evitando desperdícios maiores no futuro.

#### 4.3.6 Gestão da inovação de produtos

A Racco nos últimos anos apresentou um crescimento acelerado e, com isto, a busca por novos produtos acaba sendo exigida tanto por meio de cobranças do pessoal interno quanto por necessidades da equipe externa de vendas. O sistema de venda direta porta a porta necessita de novidades freqüentes, pois grande parte das visitas a clientes é motivada pelo repasse de novas informações sobre produtos lançados que também acabam atraindo a atenção para produtos existentes. Assim, pode-se dizer que os lançamentos em produtos funcionam como chamarizes para vendas de todas as linhas. Portanto, a velocidade de lançamentos é alta. São lançados cerca de 2 produtos ao mês e mais 20 na convenção anual no mês de outubro, o que soma aproximadamente 45 produtos ao ano. Além disto, são realizados aperfeiçoamentos em produtos existentes e *redesigns* em embalagens. O presente estudo demonstra que alguns passos organizacionais são feitos de maneira correta, mas algumas características ainda precisam ser empregadas.

No processo da busca por inovações, o modelo funil apresentado por Takahashi (TAKAHASHI, 2007, p. 49) funciona muito bem na Racco.

A equipe de P&D trabalha de maneira cooperativa na Racco. A liberdade para geração de idéias é muito grande e a cooperação é fundamental para que o resultado seja positivo no que diz respeito à construção do conhecimento. Conforme as 5 ações que Sérgio Takahashi (2007, p. 133) julgam necessárias, a Racco promove a reunião dos participantes para uma atuação integrada e incentiva um aprendizado constante. Porém, ainda falta aperfeiçoar muitos aspectos, principalmente, relacionados à organização de processos, construção da visão do conhecimento e definição de tempo suficiente para instilação da visão do conhecimento. Outro passo a ser dado pela empresa é o desenvolvimento de um sistema de gestão da informação (banco de idéias) que reúna os dados necessários de maneira acessível a todos os participantes da equipe. Hoje, cada um armazena suas informações e as expõe conforme julga necessário e com sua interpretação do conteúdo.

O comentário do autor Ravi (2005, p. 1) sobre a tendência à criação de produtos mais complexos, embasada por um trabalho conjunto de equipes, é uma

realidade que deve ser aprimorada na Racco. Os lançamentos, realmente, envolvem cada vez mais tecnologias em ativos e outras características bastante complexas, mas a maior ligação entre as equipes tanto de P&D quanto industriais deve ser trabalhada mais intensamente, conforme indicam os referenciais teóricos. A adaptação das inovações às capacidades de produção e disponibilidade de maquinários deve ter uma avaliação mais precisa e estruturada na empresa.

O *know-how* tecnológico destacado por Amaral *et al.* (2006, p. 55) é representado pelo pessoal de laboratório, farmacêuticos, e por conhecimentos repassados por fornecedores das tecnologias em ingredientes cosméticos. Como os lançamentos de produtos são freqüentes e, em alguns casos, com saltos grandes, a empresa pode ser considerada pioneira, como no exemplo do produto que incorporou pela primeira vez o DMAE industrializado no Brasil. As embalagens também podem ser enquadradas como itens que agregam tecnologia. Materiais, estudos de usos adequados às necessidades dos consumidores e aspectos estéticos diferenciados destacam os produtos e caracterizam a inovação da fórmula através de elementos da embalagem. Neste caso, o trabalho dos designers de produtos e dos profissionais de qualidade de embalagem é fundamental.

O modelo de Amaral *et al.* (2006, p. 519) adaptado para a Racco pode englobar a gestão de inovação em suas macrofases. No pré-desenvolvimento, o modelo de funil (TAKAHASHI, 2007, p. 49) é aplicado com importantes contribuições. O desenvolvimento pode abranger o trabalho cooperado entre P&D e a área industrial nas fases de projeto informacional para a definição dos requisitos do produto e de preparação da produção no planejamento da produção piloto. Também a fase do projeto conceitual pode ser contemplada com inovações em fórmula e embalagem nas atividades de desenvolvimento de alternativas de solução para o produto.

#### 4.3.7 As adequações às mulheres no processo de desenvolvimento de produtos

O público da Racco é em sua maior parte feminino o que é comum no mercado de cosméticos, principalmente, porta a porta. Martha Barletta (2006, p. 101)

contribui, portanto, ao identificar justamente o público feminino com suas necessidades relativas a produtos.

A incorporação dos valores sociais, citados pela autora, é utilizada na Racco, mas com possibilidade de uma exploração mais ampla. A imagem de pessoas, que tanto chama a atenção das mulheres, é usada nos catálogos promocionais mensais, chamado de Racco Mania, para criar a identificação e ilustrar até mesmo a finalidade de uso do produto. Por exemplo, um rosto de uma mulher de idade avançada é utilizado nas páginas de cosméticos faciais destinados à prevenção e reparação dos sinais da idade. Na questão status, a empresa evita o foco em *glamour* e destaca a praticidade de uso dos produtos, além de investir em treinamento de equipe de vendas para uma proximidade cada vez maior no atendimento às consumidoras. A preocupação com o consumo consciente, principalmente, ligada às questões ambientais já foi percebida pela equipe de produtos que desenvolveu uma linha de cosméticos orgânicos com ingredientes oriundos da agricultura sustentável e embalagem contendo matérias-primas ecologicamente corretas, evitando também o desperdício de materiais. A exploração destes valores ainda tem espaço para crescer na Racco, pois há possibilidades de, por exemplo, uma migração das fotos do catálogo provenientes de bancos de imagem internacionais para retratos produzidos com modelos brasileiras, utilizando realmente os cosméticos da empresa. A linha de produtos orgânicos pode ser ampliada com a chegada e o desenvolvimento de novos ingredientes naturais no Brasil. Também uma análise completa dos itens ofertados pode ser realizada com o objetivo de evitar excesso de cartuchos e materiais de acabamento em embalagens que podem ser eliminados ou substituídos por componentes reciclados ou biodegradáveis.

Os eventos marcantes que Barletta (2006, p. 102) diz fazerem parte dos fatores vida/tempo ou de transição, como casamento e aposentaria, não são ofertados pela Racco em forma de divulgação de produtos específicos. Este trabalho pode ser incorporado em treinamentos para equipe de vendas, incentivando um contato próximo para a descoberta destas datas especiais para presentear amigos e familiares. Atualmente, o evento marcante de transição comemorado é o aniversário da empresa no mês de agosto no qual são lançados produtos especiais e festividades para a equipe de vendas são realizadas em todo o país.

Martha Barletta (2006, p. 102) também cita a dinâmica sintetizadoras de integração que pode ser agregada a produtos, como no caso da oferta de linhas completas de cosméticos da Racco com itens que promovem desde a limpeza facial até o tratamento propriamente dito. Já a resposta perfeita, é traduzida na forma de lançamentos que correspondem às necessidades das mulheres, como a divisão de produtos específicos para a higiene íntima feminina que obtêm grande sucesso no mercado. É importante destacar que com o crescimento da concorrência no meio cosmético, a empresa precisa estar ainda mais atenta à integração em todas as suas linhas, não somente nas de maior sucesso, e fazer uma revisão de *gaps* ainda existentes. Também é fundamental estar cada vez mais próxima das mulheres para perceber, antes dos concorrentes, as manifestações das preocupações femininas que podem ser traduzidas em produtos que atendam necessidades específicas. Pesquisas mais freqüentes podem ser uma forma de explorar estes aspectos com mais intensidade.

Outras características, comentadas por Martha, (BARLETTA, 2006, p. 103) que podem ser incorporadas sempre em produtos da Racco são tamanhos das embalagens com conteúdos adequados e facilidade de manuseio, sensorial agradável do produto quanto ao toque e perfumação, instruções de uso objetivas e garantia de suporte ou troca. A empresa já está atenta a estes quesitos, mas sempre é importante destacá-los como parte do *checklist* no processo de desenvolvimento de produtos.

As dimensões práticas e estratégicas utilidade e estilo, como Barletta (2006, p. 138) direciona para a atratividade do produto e da embalagem, são visualizadas dentro da estrutura da Racco com pontos positivos e outros a melhorar. A utilidade é um ponto básico para qualquer produto, mas que com a rotina de desenvolvimento pode ser esquecido em certos momentos. Por este motivo, a equipe envolvida é sempre incentivada a questionar todos os detalhes do produto e a usá-lo na fase de teste como parte do grupo de prováveis consumidores. A presença de mulheres no time sempre é fundamental já que representam de certa maneira o perfil da maior parte do público da Racco. O fator tempo muitas vezes prejudica esta participação, o que indica a necessidade de revisão do período desta etapa dentro do processo de desenvolvimento de produtos da empresa. Estilo em cosméticos é refletido diretamente nas embalagens, pois as consumidoras são atraídas por embalagens

esteticamente belas tanto no momento da compra, quanto para exposição no uso, como quando retira uma embalagem de batom de sua bolsa em público. As linhas de produtos da Racco adquiriram uma identidade moderna nos últimos anos, mas ainda são comercializados itens com embalagens antiquadas que foram lançados no passado e que ainda obtêm sucesso. Todos estes produtos já passam por estudo de redesign, mas é fundamental uma aceleração neste processo, pois as imagens destes itens em catálogos e no site podem prejudicar a identidade da marca em geral.

A vantagem percebida do produto, na forma como Barletta (2006, p. 153) destaca em seu livro, é um ponto muito importante para o sucesso da Racco. Os preços dos lançamentos são estudados através de comparações com os produtos concorrentes e com o histórico de outros itens já comercializados pela empresa. As possibilidades de aceitação dos produtos por parte das consumidoras são analisadas de maneira superficial. Pesquisas através de questionários ou *focus groups* podem ser soluções para a profissionalização deste estudo.

O aproveitamento destas adequações às mulheres dentro do modelo adaptado para a Racco com base no modelo de Amaral *et al.* (2006, p. 519) pode ocorrer tanto dentro da macrofase de pré-desenvolvimento quanto de desenvolvimento. Por exemplo, a questão da integração das linhas pode ser encaixada na atividade de análise de portfólio e o estudo das necessidades femininas na consolidação das informações sobre o mercado, ambas no pré-desenvolvimento. As determinações das características do produto e da embalagem procuradas pelas consumidoras podem entrar na fase do projeto informacional no momento de identificar os requisitos dos clientes durante o desenvolvimento. Ainda nesta macrofase, a criação dos materiais de divulgação e assistência técnica adequados às consumidoras é indicada para a fase de lançamento do produto.



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A proposta de modelo de processo de desenvolvimento de produtos para a Racco Cosméticos foi desenvolvida com os resultados satisfatórios neste trabalho de conclusão de curso. O levantamento bibliográfico e a análise de dados permitiram unir a prática atual da equipe com os ensinamentos literários para o aperfeiçoamento das atividades na empresa. Com isto, a área de marketing de produtos tem uma ferramenta apropriada para o lançamento e acompanhamento do cosmético ao longo de sua vida com foco no cliente do início ao fim do processo.

A criação de um cronograma com macrofases e fases bem delimitadas garante segurança para a equipe que poderá agregar atividades recomendadas por literaturas, baseadas em práticas de mercado, ao seu trabalho diário. Verdadeiro aprendizado para o time que avança em suas carreiras individuais e, conseqüentemente, traz o crescimento para dentro do grupo e da empresa. Ganho mútuo para as pessoas envolvidas e para a Racco Cosméticos. O resultado do estudo de caso é ainda mais importante para a gerência e a coordenação de produto, pois terão em suas mãos um documento que funcionará como guia de suas principais atribuições na gestão do processo de desenvolvimento de produtos.

O principal ponto que chama atenção neste estudo de caso é a percepção do processo de desenvolvimento de produtos sob a ótica do marketing como um todo. Chega-se, então, à conclusão de que o marketing de produto tem uma série de demandas que envolvem não somente o lançamento ou item existente em si e a comunicação nesta sistemática, mas também as questões industriais e de logísticas mais amplas com ganhos em toda a cadeia de produção e distribuição. Soluções inteligentes são fundamentais para abranger todos os passos desde a idéia inicial até a chegada do produto ao cliente com foco na viabilidade e sustentabilidade do negócio. Organização para o cumprimento de todas as macrofases, fases e atividades, é fundamental para um trabalho estruturado com o objetivo de manter uma marca forte do início ao fim do processo de desenvolvimento de produtos.

O modelo do livro de Amaral *et al.* (2006, p. 519), como a própria obra cita, é adaptável a variados tipos de empresas, independente do tamanho e características.

Neste estudo de caso, isto se comprovou com a Racco. Os quadros de macrofase, fase e atividade, foram adaptados à realidade da empresa com seus departamentos e suas respectivas responsabilidades. A organização, tão importante no processo de desenvolvimento de produto, é ponto-chave do modelo que contém etapas muito bem definidas e distribuídas que permitem a gestão adequada com a visualização da evolução das atividades necessárias. Também vale destacar o fato de que os quadros de cada macrofase são relativamente enxutos e diretos, inclusive com adaptação de uma versão reduzida para itens menos complexos realizada no estudo, o que se adequa às necessidades da empresa, sem perder a flexibilidade e a velocidade no lançamento que a diferencia. Outra qualidade deste processo é justamente a determinação de fases estruturadas que abrem espaço para antecipar as mudanças. Pois, durante um desenvolvimento de produto é comum surgirem alterações ao longo do projeto, o que acontece com frequência na Racco, como por exemplo, durante a aprovação de atividades por pedido da diretoria ou por verificação de novas necessidades manifestadas por clientes. Além disto, nestes moldes, o tempo de execução das atividades é verificado e o levantamento dos limites físico, como o desenvolvimento de moldes de embalagens, é levado em consideração no momento de intercalar e buscar a aproximação das etapas. Destaca-se que a análise de riscos é muito importante como nestes casos de embalagens ou então de matérias-primas que dependem de terceiros. Do mesmo modo, ao analisar os riscos é preciso ter foco sempre na equipe de vendas Racco e nos consumidores, pois nada faz sentido se o produto final não for interessante a eles. As avaliações de fase e as documentações das lições aprendidas são também muito importantes para gerar aprendizado para os projetos futuros. Assim, sempre que iniciar um desenvolvimento de produto, a equipe da Racco terá conhecimento e poderá acessar informações referentes a projetos semelhantes, verificando os pontos positivos e negativos levantados.

O estudo do ciclo de vida dentro da gestão de portfólio, nome que a Racco já usa para a atividade que planeja implantar em breve, é uma necessidade verificada na análise de resultados. A estruturação completa permitirá não somente o acompanhamento do produto em cada estágio, mas também a criação de estratégias de marketing nos momentos certos.

A equipe que atua no desenvolvimento de produtos na Racco é adequada à realidade atual. Mas, com o crescimento acelerado que a empresa tem apresentado, uma análise mais profunda destes recursos humanos é necessária. É preciso verificar a necessidade das atividades do atual modelo para conferir se o time de hoje é suficiente para o desenvolvimento das funções. É importante ressaltar que, em gestão de produto, a atuação em equipe é fundamental e para isto é preciso adequar a carga de trabalho e atuar com pessoas eficientes para o que lhes é designado. Não só a Racco como também o mercado tem demonstrado que as equipes de projeto estão cada vez mais autônomas. Assim, pessoas responsáveis que respondem pelos produtos do começo ao fim do desenvolvimento são fundamentais. O importante resultado da descrição de atividades para cada cargo, realizada com base na fundamentação teórica, é poder visualizar, revisar e delimitar os papéis de cada membro da equipe. Com o novo modelo proposto, o fator tempo também precisa ser reorganizado. Os planos para 2009 já abrangem 10 meses de antecedência para o cumprimento de todas as etapas e uma revisão deste período, conforme o modelo, contribuirá para o sucesso do processo de lançamento da Racco.

Quanto ao processo de gestão da inovação e da tecnologia na Racco Cosméticos, a análise permite concluir que a empresa apresenta inúmeros pontos positivos, o que também pode ser verificado pelo seu crescimento freqüente e maior conhecimento de marca. Já os aspectos que precisam de melhorias estão, totalmente, relacionados com a aplicação de fundamentos teóricos. A determinação de processos mais embasados e reestruturação das formas de trabalho são fundamentais para que a empresa obtenha maior sucesso com benefícios para toda a equipe de trabalho (interna) e de vendas (externa). Como por exemplo, a criação de um banco de idéias estruturado com a centralização fácil e ordenada do conhecimento. A gestão da informação, para uso no momento certo, facilitará a aplicação do conceito de organização do conhecimento (*learning organization*) que tem espaço para ser melhor explorada na Racco. Com este foco na inovação, o desenvolvimento de produtos tende a ser muito competitivo em todos os processos da cadeia, aproximando ainda mais a Racco das líderes do mercado.

O lançamento do produto é destacado no modelo adaptado como a fase que finaliza o desenvolvimento de produto. Envolver as equipes de marketing,

relacionamento e comercial neste processo dentro da Racco é um passo essencial. Assim, os departamentos que mais têm acesso aos clientes e sabem quais são suas necessidades, até mesmo quanto à linguagem e materiais apropriados à divulgação em ponto-de-venda e treinamentos, atuarão em conjunto. O posicionamento adequado do produto, a publicidade realizada no momento correto e a comercialização com equipe treinada para o atendimento ao cliente são alguns dos ganhos desta integração dentro do processo de desenvolvimento de produtos da empresa.

Uma conclusão também interessante é a de que a análise de dados permitiu verificar que a Racco possui vários pontos positivos em seu processo de desenvolvimento de produtos. Algumas atividades praticadas e criadas de maneira até mesmo instintiva são totalmente válidas. Em geral, o que falta é justamente um processo estruturado para a aplicação das ações no momento correto e com a equipe ciente de suas responsabilidades.

Outro ponto importante do trabalho é a análise da empresa e das ações de desenvolvimento de produtos sob uma ótica diferenciada. A orientação de professor experiente no assunto e o aprendizado gerado em sala de aula trouxeram ricas informações para uma visão analítica distante da rotina diária de trabalho. Assim, a dedicação intensa e exclusiva, que muitas vezes não é possível ser aliada ao dia-a-dia na empresa, gerou um modelo de trabalho baseado nas necessidades atuais e futuras da instituição com fundamentação teórica.

A conclusão final para o fechamento deste estudo de caso é que todos os assuntos estudados são aplicáveis na prática de desenvolvimento de produtos da Racco Cosméticos. O desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso nesta fase de reestruturação da Racco é muito interessante tanto do ponto-de-vista acadêmico quanto prático. A liberdade de pensar em novas atividades para cada uma das funções existentes e a ausência de um modelo documentado, tornou o resultado mais efetivo e com possível implantação em curto prazo. Agora, a equipe de marketing de produto tem a função de colocar o trabalho em prática. Ajustar o tempo de execução e o conteúdo das atividades a serem exercidas pelos departamentos designados para cada produto será o principal passo dentro desta ação. A comprovação de que as etapas determinadas realmente são aplicáveis à

empresa garantirá a implantação plena do modelo na Racco Cosméticos para os próximos anos.

Os estudantes do assunto são contemplados com este trabalho de conclusão de curso através do acesso às informações reais de uma empresa de médio porte que cresce constantemente em seu mercado de atuação. O levantamento bibliográfico e a constatação de que as obras disponíveis relacionadas ao tema processo de desenvolvimento de produtos são escassas, abre espaço para a criação de novos trabalhos acadêmicos que contribuirão para o estudo comparativo mais aprofundado do tema.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Daniel Capaldo *et al.* **Gestão do desenvolvimento de produtos**: uma referência para melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARLETTA, Martha. **Marketing para mulheres**: como entender e aumentar sua participação no maior segmento de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

GURGEL, Floriano C. A. **Administração do produto**. São Paulo: Atlas, 1995.

GOBE, Antonio Carlos *et al.* **Gerência de produtos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

MACHADO, Marcio Cardoso; TOLEDO, Nilton Nunes. **Gestão do processo de desenvolvimento de produtos**: uma abordagem baseada na criação de valor. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, Fauze Najib; SANTOS, Dilson Gabriel dos. **Gerência de produtos**: como tornar seu produto um sucesso. São Paulo: Atlas, 1999.

RAVI, Dr. B. **Product lifecycle engineering and management**: towards design for excellence. Mumbai: 2005.

RICHES, Raimar. **Marketing uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TAKAHASHI, Sérgio. **Gestão de inovação de produtos**: estratégia, processo, organização e conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Citações e notas de rodapé**: normas para apresentação de documentos científicos. 2. ed. Curitiba: UFPR, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Referências:** normas para apresentação de documentos científicos. 2. ed. Curitiba: UFPR, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Teses, dissertações, monografias e outros trabalhos acadêmicos:** normas para apresentação de documentos científicos. 2. ed. Curitiba: UFPR, 2007.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso:** planejamento e método. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.